Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Смоленская государственная сельскохозяйственная академия»

Кафедра управления производством

Согласовано
на научно-методическом совете
экономического факультета
«29» мая 2025 г.

Утверждено
решением кафедры управления производством
«12» мая 2025 г.
протокол № 10

Рабочая программа дисциплины

«Стратегический менеджмент»

Направление подготовки: **38.03.02 Менеджмент**

Направленность (профиль) программы: **Производственный менеджмент**
Квалификация: **бакалавр**

Форма обучения: **очная, очно-заочная**

Смоленск 2025

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 00C0415FFEEA7384138085AA71A91898C5
Владелец: Харитонов Сергей Сергеевич
Действителен: с 25.12.2025 до 20.03.2027

Рабочая программа разработана в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Составитель:
к.э.н., доцент О.В. Лазько

Рецензент:
к.э.н., доцент Г.В. Чулкова

1. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными в ОПОП ВО индикаторами достижения компетенций

1.1. Перечень компетенций, формируемых учебной дисциплиной

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции (ИДК)
Профессиональная компетенция	
ПК-2 Владеет навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач и организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, а также умением проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	ИД-2.ПК-2 Определяет функции управления и принципы формирования команды, разрабатывает стратегии, направленные на решение управленческих задач и реализацию долгосрочных целей в условиях конкурентной среды

1.2 . Перечень планируемых результатов обучения по учебной дисциплине

Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения
ПК-2 Владеет навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач и организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, а также умением проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	
ИД-2.ПК-2 Определяет функции управления и принципы формирования команды, разрабатывает стратегии, направленные на решение управленческих задач и реализацию долгосрочных целей в условиях конкурентной среды	**Знать (З)**: - классификацию и способы определения функций управления, принципы формирования команды; - методы разработки, принятия и оценки управленческих решений с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий; - особенности стратегического менеджмента и стратегических решений, направленных на реализацию долгосрочных целей в условиях конкурентной среды; - методы стратегического анализа; - сущность основных типов стратегий; **Уметь (У)**: - использовать полученные знания для разработки стратегии предприятия, используя терминологию и методологию стратегического менеджмента; - разрабатывать технологии и методы принятия стратегических решений в условиях конкурентной среды; - критически оценивать предлагаемые варианты управленческих решений и разрабатывать предложения по их совершенствованию с учетом долгосрочных целей, критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий; - формулировать принципы формирования команды, видение компании, миссию и варианты стратегических целей; **Владеть (В)**: - навыками разработки стратегии, направленной на решение управленческих задач и реализацию долгосрочных целей в условиях конкурентной среды; - способами разработки, принятия и реализации организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности и готовностью нести за них ответственность; - базовыми навыками проведения SWOT-анализа, определения функций управления и принципов формирования команды; - первичными навыками построения карт стратегических групп и анализа стратегических позиций игроков исследуемого рынка (отрасли).

2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы.

Дисциплина «Стратегический менеджмент» входит в обязательную часть.

Цель дисциплины: формирование профессиональной компетенции, теоретических знаний и практических навыков у обучающихся о технологиях и методах стратегического менеджмента.

Задачи дисциплины:

- усвоение базовых понятий в системе основных категорий стратегического менеджмента;
- изучение концепций, методов и инструментария в разработке и реализации стратегии;
- развить навыки разработки стратегии, направленной на решение управленческих задач и реализацию долгосрочных целей в условиях конкурентной среды;
- научиться самостоятельно осуществлять оценку стратегических альтернатив;
- развить навыки научного анализа социально-экономических явлений и процессов, использования различных источников информации для проведения экономических расчетов.

3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся.

3.1 Очная форма обучения

Вид учебной работы	7 семестр
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	5
часов	**180**
Аудиторная (контактная) работа, часов	**96**
в т.ч. занятия лекционного типа	32
занятия семинарского типа	64
Самостоятельная работа обучающихся, часов	**55**
в т.ч. курсовая работа	27
Контроль	**29**
Защита курсовой работы	2
Вид промежуточной аттестации	экзамен

3.2 Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы	8 семестр
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	5
часов	**180**
Аудиторная (контактная) работа, часов	**58**
в т.ч. занятия лекционного типа	20
занятия семинарского типа	38
Самостоятельная работа обучающихся, часов	**93**
в т.ч. курсовая работа	27
Контроль	**29**
Защита курсовой работы	2
Вид промежуточной аттестации	экзамен

4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий.

4.1 Перечень разделов дисциплины с указанием трудоемкости аудиторной (контактной) и самостоятельной работы, видов контролей и перечня компетенций

Очная форма обучения

Наименование разделов и тем	Трудоемкость, часов			Наименование оценочного средства	Код ИДК
	всего	в том числе			
		аудиторной (контактной) работы	самостоятельной работы		
Раздел 1. Сущность и основные понятия стратегического менеджмента	**32**	**20**	**12**	Коллоквиум	ИД-2.ПК-2
Тема 1.1. История возникновения, сущность и виды стратегического управления	16	10	6		
Тема 1.2. Типовые стратегии: классификация и условия применения	16	10	6		
Раздел 2. Стратегический анализ среды и стратегии организации	**82**	**52**	**30**	Коллоквиум, контрольная работа	ИД-2.ПК-2
Тема 2.1. Методы анализа внешней среды организации	16	10	6		
Тема 2.2. Анализ внутренней среды и стратегических ресурсов организации	16	10	6		
Тема 2.3. Стратегический анализ финансового потенциала организации	16	10	6		
Тема 2.4. Методы комплексного анализа внешней и внутренней среды	16	10	6		
Тема 2.5. Модели анализа портфеля стратегий диверсифицированной компании	18	12	6		
Раздел 3. Формирование стратегических альтернатив и реализация стратегии	**37**	**24**	**13**	Коллоквиум	ИД-2.ПК-2
Тема 3.1. Современные модели стратегических управленческих решений	23	12	11		
Тема 3.2. Управление реализацией стратегии	24	12	12		
Курсовая работа	27				
Контроль	**29**				ИД-2.ПК-2
ИТОГО по дисциплине	**151**	**96**	**55**		

Очно-заочная форма обучения

Наименование разделов и тем	Трудоемкость, часов			Наименование оценочного средства	Код ИДК
	всего	в том числе			
		аудиторной (контактной) работы	самостоятельной работы		
Раздел 1. Сущность и основные понятия стратегического	**32**	**12**	**20**	Коллоквиум	ИД-2.ПК-2

менеджмента					
Тема 1.1. История возникновения, сущность и виды стратегического управления	16	6	10		
Тема 1.2. Типовые стратегии: классификация и условия применения	16	6	10		
Раздел 2. Стратегический анализ среды и стратегии организации	**80**	**30**	**50**	Коллоквиум, контрольная работа	ИД-2.ПК-2
Тема 2.1. Методы анализа внешней среды организации	16	6	10		
Тема 2.2. Анализ внутренней среды и стратегических ресурсов организации	16	6	10		
Тема 2.3. Стратегический анализ финансового потенциала организации	16	6	10		
Тема 2.4. Методы комплексного анализа внешней и внутренней среды	16	6	10		
Тема 2.5. Модели анализа портфеля стратегий диверсифицированной компании	16	6	10		
Раздел 3. Формирование стратегических альтернатив и реализация стратегии	**39**	**16**	**23**	Коллоквиум	ИД-2.ПК-2
Тема 3.1. Современные модели стратегических управленческих решений	19	8	11		
Тема 3.2. Управление реализацией стратегии	20	8	12		
Курсовая работа	27				
Контроль	**29**				
ИТОГО по дисциплине	**151**	**58**	**93**		

4.2 Содержание дисциплины по разделам и темам

Раздел 1. Сущность и основные понятия стратегического менеджмента

Цель: формирование теоретических знаний и практических навыков у обучающихся о понятийном аппарате стратегического менеджмента и методах разработки стратегии.

Задачи:

- усвоение базовых понятий в системе основных категорий стратегического менеджмента;
- изучение концепций, методов и инструментария в разработке и реализации стратегии;
- развить навыки разработки стратегии, направленной на решение управленческих задач и реализацию долгосрочных целей в условиях конкурентной среды.

Перечень учебных элементов раздела:

1.1. История возникновения, сущность и виды стратегического управления

Понятие стратегического менеджмента. Исторические предпосылки возникновения и этапы развития стратегического менеджмента. Отличия стратегического менеджмента от оперативного менеджмента. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности. Организационные формы корпоративных образований, реализующих

стратегическое корпоративное управление. Жесткие корпоративные структуры, реализующие стратегическое управление: трест, концерн, конгломерат, консорциум. Мягкие корпоративные структуры, реализующие стратегическое управление: картель, синдикат, пул, ассоциация, стратегический альянс. Стратегические бизнес-единицы (хозяйственные подразделения) корпоративных структур. Стратегические зоны хозяйствования, стратегическое развертывание сетевых структур. Организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и ответственность за них.

Школа дизайна: формирование стратегии как процесс осмысления. Школа планирования: формирование стратегии как формальный процесс. Школа позиционирования: формирование стратегии как аналитический процесс.

Школа предпринимательства: формирование стратегии как процесс предвидения. Когнитивная школа: формирование стратегии как ментальный процесс. Школа обучения: формирование стратегии как развивающийся процесс. Школа власти: формирование стратегии как процесс ведения переговоров. Школа культуры: формирование стратегии как коллективный процесс. Школа внешней среды: формирование стратегии как реактивный процесс. Школа конфигурации: формирование стратегии как процесс трансформации.

Понятие управленческой стратегии. Сбор необходимых данных, используя отечественные и зарубежные источники информации. Стратегия как конкретный план достижения стратегической цели и как долгосрочное качественно определенное направление развития организации. Соотношение стратегических, тактических и оперативных целей. Элементы стратегии: видение, миссия, цели, задачи. Генеральные, корпоративные, конкурентные, функциональные, операционные стратегии. Типы стратегий. Содержание стратегии как документа. Стратегические решения. Стратегическое прогнозирование. Процесс формирования стратегий. Проблемное поле, стратегическая проблема и стратегический фокус. Реализация стратегии.

1.2. Типовые стратегии: классификация и условия применения

Понятие, виды и типы корпоративных (базовых) стратегий. Понятие и структура портфеля корпоративного образования. Финансовый и реальный капитал, рыночные сферы предпринимательской деятельности и организационная структура корпорации. Методы и приемы сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения профессиональных задач и подготовки информационного обзора или аналитического отчета. Стратегии пассивного роста, прогрессирующего роста, сокращения, комбинированные.

Стратегии пассивного роста и их особенности. *Стратегии прогрессирующего роста:* интенсивного (концентрированного), интеграционного и диверсификационного. Стратегии интенсивного роста: постоянных улучшений (интенсификации усилий на рынке), рыночной экспансии (развития рынков), продуктовых инноваций (товарной экспансии). Стратегии интеграционного роста: горизонтальной и вертикальной (прямой и обратной) интеграции. Стратегии диверсификационного роста: оборонительные и наступательные мотивы, критерии привлекательности, «затрат на вхождение», дополнительных выгод. Реализация диверсификации способами покупки, создания «с нуля», создания совместного предприятия.

Стратегии сокращения: сокращения расходов, отсечения лишнего (отделения), «сбора урожая/снятия сливок», ликвидации. *Комбинированные стратегии* и их особенности. Финансовые последствия реализации базовых стратегий.

Понятие, виды и типы конкурентных (деловых) стратегий. *Конкурентные стратегии лидерства в низких издержках:* снижение элементов затрат без изменения их структуры и с преобразованием цепочки затрат. *Конкурентные стратегии дифференциации:* продуктовая, сервисная, имиджа. Способы реализации стратегий дифференциации. *Конкурентные стратегии фокусирования* (узкой специализации): отдельный рыночный сегмент, особая группа покупателей, определенная группа товаров, географический сектор рынка. Условия и риски, связанные с реализацией стратегии фокусирования.

Понятие, виды и типы конкурентных (ролевых) стратегий. *Виолентные* (силовые) стратегии доминирования на обширных рынках крупных фирм («слонов»). *Патиентные* (нишевые) стратегии доминирования различных компаний с узкой специализацией («лис»).

Коммутантные (приспособленческие) стратегии мелких фирм («серых мышей»), направленные на производство неспециализированной часто меняющейся продукции. *Эксплерентные* (пионерные) стратегии быстро растущих малых и средних фирм («ласточек»), осваивающих новую продукцию

Производственные функциональные стратегии. *Стратегии размещения и специализации производства:* приближение к дешевым источникам сырья, приближение к дешевой рабочей силе, приближение к районам сбыта, размещение с учетом жесткости экологических требований, размещение с учетом социально-политической стабильности. *Ресурсные стратегии:* привлечения ресурсов, сохранения ресурсов. *Стратегии прибыли:* максимизации сверхприбыли, оптимизации убытков. *Стратегии качества:* прорыва и непрерывного совершенствования. Стратегия и техническая политика предприятия. *Стратегии управления технологическим развитием:* глобального центра, полицентризма, распределенного технологического развития, интегрированного технологического развития. *Стратегии управления НИОКР:* наступательная (разработка новых технологий), защитная (усовершенствование имеющихся конкурентных технологий), поглощающая (приобретений лицензий), разбойничья (захват чужих технологий).

Место маркетинга в стратегическом управлении компанией. Виды маркетинга. Основные концепции маркетинга. Стратегии управления маркетингом. Функции стратегического маркетинга. Стратегия и тактика управления маркетингом. Маркетинговые стратегии управления жизненным циклом товара. Маркетинговые стратегии управления товародвижения. Маркетинговые стратегии ценообразования. Маркетинговые стратегии воздействия на потребителей.

Общее понятие стратегии управления персоналом. Внешние и внутренние факторы формирования стратегии управления персоналом. Кадровые функциональные стратегии. Стратегии привлечения и отбора персонала. Стратегии развития персонала. Стратегии перемещения персонала. Стратегии регулирования занятости на предприятии.

Раздел 2. Стратегический анализ среды и стратегии организации

Цель: формирование теоретических знаний и развитие практических навыков у обучающихся на решение управленческих задач и реализацию долгосрочных целей в условиях конкурентной среды.

Задачи дисциплины:

- усвоение базовых понятий в системе основных категорий стратегического менеджмента;
- изучение концепций, методов и инструментария в разработке и реализации стратегии;
- развить навыки разработки стратегии, направленной на решение управленческих задач и реализацию долгосрочных целей в условиях конкурентной среды;
- научиться самостоятельно осуществлять оценку стратегических альтернатив.

Перечень учебных элементов раздела:

2.1. Методы анализа внешней среды организации

Внешняя и внутренняя среда фирмы и стратегические проблемы организации. Информационное обеспечение анализа среды организации. Методы анализа в управлении организацией. Стратегический анализ в системе управления. Критерии выбора методов анализа в стратегическом управлении. Алгоритм проведения комплексного ситуационного анализа ПЭСТ-анализа макроокружения организации. Факторы политики, экономики, технологий, социума в системе ПЭСТ-анализа. Методы анализа микросреды. Модель конкурентных сил Портера. Конкурентная позиция предприятия и движущие силы конкуренции в отрасли. Определение ключевых факторов успеха в отрасли. Построение карты стратегических групп в отрасли. Идентификация и оценка факторов микро- и макросреды. Методы и приемы сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения профессиональных задач и подготовки информационного обзора или

аналитического отчета.

2.2. Анализ внутренней среды и стратегических ресурсов организации

Сущность и содержание планирования как функции менеджмента. Специфика и виды стратегического планирования. Цикл и методы стратегического планирования. Типы плановых структур. Методология стратегического планирования: сущность и содержание, логика, принципы. Методы, формы и показатели стратегического планирования.

Стратегическое планирование как разработка системы стратегических плановых документов. Формы реализации стратегического планирования. Программно-целевое планирование как форма оперативно-стратегического планирования. Взаимосвязь стратегического планирования, целевого программирования и бюджетирования. Бизнес-план как форма оперативно-тактического планирования. Проекты как форма оперативного планирования.

Анализ организационной среды, целей и стратегии организации. Система оценки методов стратегического анализа FAROUT. GAP-анализ в стратегическом управлении. Функциональные зоны анализа внутренней среды и их оценка. Стратегический потенциал, корневые компетенции и ключевые факторы успеха. Стратегический анализ издержек в ценностной цепочке. Выбор показателей для стратегического анализа внутренней среды предприятия.

2.3. Стратегический анализ финансового потенциала организации

Стратегии управления финансами компании: виды, типы, особенности. Стратегии управления долгосрочными финансовыми операциями. Стратегическое финансовое планирование. Стратегии привлечения финансовых средств. Стратегии инвестирования. Стратегии управления текущими финансовыми операциями и обеспечения финансовой устойчивости фирмы. Стратегии управления дебиторской задолженностью. Стратегии управления издержками. Стратегии выплаты дивидендов. Стратегии финансовых инвестиций. Стратегии защиты от финансовых рисков.

Текущий и стратегический финансовый анализ финансовой деятельности. Анализ денежных потоков и прибыли. Доходный, рыночный и затратный подходы анализа и оценки стоимости фирмы. Анализ базовых экономических показателей эффективности деятельности предприятия.

2.4. Методы комплексного анализа внешней и внутренней среды

Понятие, виды источники и факторы конкурентоспособности корпорации. Понятие, виды, типы и источники конкурентных преимуществ компании. Ключевые факторы успеха, стратегические способности и конкурентоспособность корпорации. Организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и ответственность за них.

Конкурентная позиция компании: фирмы–лидеры, фирмы–последователи лидера с сильной позицией, фирмы–последователи лидера со слабой позицией, фирмы- аутсайдеры с кризисной позицией. Основные стратегические позиции компании в зависимости от ее положения на рынке.

Содержание и сущность комплексного анализа среды. Конкурентное поведение компании. Виды, типы и характеристика конкурентных позиций. Алгоритм оценки конкурентной позиции. Основные виды и типы стратегического конкурентного позиционирования компании. Наступательные, оборонительные и смешанные стратегические позиции компании.

SWOT-анализа и методика его проведения. Факторы сильных и слабых сторон внутренней среды фирмы, угроз и возможностей её внешней среды в системе SWOT-анализа.

SPACE -анализ для малых и средних предприятий. Стратегическая сегментация и стратегии организации. Построение матрицы SPACE-анализа и оценка конкурентного положения.

2.5. Модели анализа портфеля стратегий диверсифицированной компании

Понятие, сущность, предназначение и общая схема реализации стратегического портфельного анализа компании. *Портфельная матрица Бостонской консультативной группы (БКГ)* как метод оценки позиции фирмы на рынке. Показатели матрицы классификации предприятий на рынке: относительная доля рынка и темпы роста отраслевого рынка. Гипотезы матрицы БКГ. Типы фирм и товаров по классификации матрицы БКГ: «Звезды», «Дойные коровы», «Собаки», «Знаки вопроса». Желательная последовательность развития производства и реализации товаров фирмой. Варианты траектории динамики портфеля корпорации: «Новатора», «Последователя», «Неудачи», «Перманентной посредственности». Достоинства и недостатки матрицы БКГ.

Портфельная матрица Мак-Кинси (McKincey–GeneralElectric) как метод оценки рыночной привлекательности и конкурентных позиций фирмы. Показатели матрицы: привлекательность отрасли и стратегическая конкурентоспособность бизнес-единицы. Основные стратегические альтернативы матрицы: «удержать позицию», «улучшить позицию», «восстановить утерянную позицию», «собрать урожай», «доинвестировать». Алгоритм матрицы McKincey–GE.

Портфельная матрица направленной политики компании «Шелл». Показатели матрицы: привлекательность отрасли и стратегическая конкурентоспособность бизнес-единицы компании. Основные стратегические альтернативы матрицы.

Матрица «товар – рынок» И. Ансоффа.

Раздел 3. Формирование стратегических альтернатив и реализация стратегии

Цель: формирование теоретических знаний и практических навыков у обучающихся об оценке стратегических альтернатив и реализации стратегии.

Задачи:

- изучение концепций, методов и инструментария в разработке и реализации стратегии;
- развить навыки подготовки стратегии, направленной на решение управленческих задач и реализацию долгосрочных целей в условиях конкурентной среды;
- научиться самостоятельно осуществлять оценку стратегических альтернатив;
- развить навыки научного анализа социально-экономических явлений и процессов, использования различных источников информации для проведения экономических расчетов.

Перечень учебных элементов раздела:

3.1. Современные модели стратегических управленческих решений

Организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и ответственность за них. Модели максимизации прибыли и ее приращения. Модели максимизации продаж и ее роста. Модель максимизации добавленной стоимости. Модели управленческого поведения.

Фаза инновационного зарождения жизненного цикла отрасли и особенности динамики зарождающихся отраслей. Особенности, преимущества и проблемы развивающихся отраслей. Проблемы, ограничивающие развитие зарождающихся отраслей. Специфика рынков новых продуктов на раннем и последующих этапах. *Стратегическое управление компаниями в зарождающихся (инновационных) отраслях. Базовые стратегии компании в* развивающихся отраслях*:* наступательные, оборонительные, имитационные. Стратегии «снятия сливок» и «цен прорыва».

Стратегии *инновационного* продвижения на новый рынок - наступательная, выжидательная, промежуточная стратегии. Стратегии освоения новаций – опоры на собственные силы, кооперации с партнерами, закупки новинок. *Основные типы инновационного конкурентного поведения фирмы*: виолентное, патиентное, эксплерентное, коммутантное.

Фаза стабильности жизненного цикла отрасли и особенности динамики зрелых стабильных отраслей. Изменения в отрасли в период её перехода от фазы зарождения к фазе зрелости. Стратегическая дилемма, обостряемая нарастанием зрелости отрасли. Особенности, преимущества и проблемы зрелых отраслей.

Стратегическое управление компаниями в зрелых отраслях. Особенности, источники, конкурентных преимуществ и проблемы зрелых отраслей. Специфика конкурентных стратегий компаний в зрелых отраслях экономики. Стратегические ловушки переходного периода отрасли. Организационные последствия зрелости отрасли.

Фаза спада жизненного цикла отрасли и особенности динамики стагнирующих отраслей. Общие и специфические, внешние и внутренние факторы нарастания кризисного развития организации. Структурные факторы конкуренции на этапе спада отрасли. Барьеры выхода из отрасли в период её спада.

Стратегическое управление компаниями в отраслях, переживающих спад. Важнейшие особенности, конкурентные преимущества и стратегические проблемы стагнирующих отраслей. Стратегические альтернативы конкурентного поведения компаний в период отраслевого спада. Управляемы и неуправляемы процессы антикризисного развития. Роль стратегии в антикризисном управлении. Базовые стратегии антикризисного управления.

3.2. Управление реализацией стратегии

Стратегические альтернативы: процесс разработки и выбора. Методические подходы к формированию и оценке альтернатив. Виды стратегического планирования. Процесс планирования и структура стратегического плана. Стратегические альянсы в отраслевой цепочке ценностей. Выбор стратегической альтернативы методом проверочного списка.
Разработка сценариев в стратегическом планировании. Разработка стратегической программы организации. Стратегический план по самосовершенствованию и достижению личных целей. Методы и приемы сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения профессиональных задач и подготовки информационного обзора или аналитического отчета.

Процесс управления стратегией и основные управленческие задачи. Стратегические изменения при реализации стратегии. Стратегический контроль и контроллинг. Оценка процесса реализации и корректировка стратегии. Прогнозирование сопротивления изменениям в организации. Управление процессом стратегических изменений. Стратегический выбор организационной структуры. Разработка программы управления процессом стратегических изменений.

4.3 Тематический план по очной форме обучения

Раздел 1. Сущность и основные понятия стратегического менеджмента

Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа - лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации)

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
1.1. История возникновения, сущность и виды стратегического управления	1. Стратегический менеджмент как система и процесс управления 2. Школы стратегического менеджмента 3. Сбор необходимых данных, используя отечественные и зарубежные источники информации 4. Миссия организации и стратегические цели 5. Стратегия организации и процесс ее формирования 6. Организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и ответственность за них	4
1.2. Типовые стратегии: классификация и условия применения	1. Базовые стратегии роста организации 2. Деловые стратегии достижения конкурентных преимуществ 3. Стратегии поведения в конкурентной среде 4. Функциональные стратегии 5. Стратегии стадии жизненного цикла отрасли	4

Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия семинарского типа- семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)

Тема	Вид работы (метод проведения)	Трудоемкость, часов
1.1. История возникновения, сущность и виды стратегического управления	Семинарское занятие	2
	Практическое занятие по разработке миссии и стратегических целей*	4
1.2. Типовые стратегии: классификация и условия применения	Семинарское занятие	2
	Практическое занятие по разработке основных стратегий	4

* - учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в 1 разделе– 4 часа.

Самостоятельная работа

Тема	Трудоемкость, часов	Контроль
1.1. История возникновения, сущность и виды стратегического управления	6	Коллоквиум
1.2. Типовые стратегии: классификация и условия применения	6	
Курсовая работа	9	

Раздел 2. Стратегический анализ среды и стратегии организации

Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа - лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации)

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
2.1. Методы анализа внешней среды организации	1. Внешняя и внутренняя среда организации 2. Методы и приемы сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения профессиональных задач и подготовки информационного обзора или аналитического отчета 3. ПЭСТ-анализ макроокружения организации 4. Методы анализа микросреды 5. Модель конкурентных сил Портера 6. Конкурентная позиция организации	4
2.2. Анализ внутренней среды и стратегических ресурсов организации	1. Методы анализа в управлении организацией 2. Критерии выбора методов анализа в стратегическом управлении 3. Функциональные зоны анализа внутренней среды и их оценка 4. Стратегический потенциал, корневые компетенции и ключевые факторы успеха 5. Стратегический анализ издержек в ценностной цепочке	4
2.3. Стратегический анализ финансового потенциала организации	1. Текущий и стратегический анализ финансовой деятельности 2. Анализ денежных потоков и прибыли 3. Доходный, рыночный и затратный подходы анализа и оценки стоимости фирмы	4
2.4. Методы комплексного анализа внешней и внутренней среды	1. Содержание и сущность комплексного анализа среды 2. SWOT-анализ и методика его проведения 3. SPACE -анализ для малых и средних предприятий 4. Стратегическая сегментация и стратегии организации 5. Организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и ответственность за них	4
2.5. Модели анализа портфеля стратегий диверсифицированной компании	1. Сущность портфельных стратегий 2. Матрица Бостонской консалтинговой группы 3. Матрица портфельного анализа GE/McKincey 4. Матрица «товар – рынок» И. Ансоффа 5. Анализ воздействия рыночной стратегии на прибыль	4

Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия семинарского типа- семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)

Тема	Вид работы (метод проведения)	Трудоемкость, часов
2.1. Методы анализа внешней среды организации	Семинарское занятие*	2
	Практическое занятие по оценке факторов макросреды предприятия	4
2.2. Анализ внутренней среды и стратегических ресурсов организации	Семинарское занятие	2
	Практическое занятие по стратегическому анализу цепочки ценностей в организации	4
2.3. Стратегический анализ финансового потенциала организации	Семинарское занятие	2
	Практическое занятие по анализу базовых экономических показателей эффективности деятельности предприятия	4

2.4. Методы комплексного анализа внешней и внутренней среды	Семинарское занятие*	2
	Практическое занятие по SWOT-анализу организации и построению матрицы SPACE-анализа, оценка конкурентного положения	4
2.5. Модели анализа портфеля стратегий диверсифицированной компании	Семинарское занятие	4
	Практическое занятие по построению матрицы «товар-рынок» И. Ансоффа	4

* учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств во 2 разделе– 4 часа.

Самостоятельная работа

Тема	Трудоемкость, часов	Контроль
2.1. Методы анализа внешней среды организации	6	Коллоквиум, контрольная работа
2.2. Анализ внутренней среды и стратегических ресурсов организации	6	
2.3. Стратегический анализ финансового потенциала организации	6	
2.4. Методы комплексного анализа внешней и внутренней среды	6	
2.5. Модели анализа портфеля стратегий диверсифицированной компании	6	
Курсовая работа	9	

Раздел 3. Формирование стратегических альтернатив и реализация стратегии

Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа - лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации)

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
3.1. Современные модели стратегических управленческих решений	1. Модели максимизации прибыли, продаж, добавленной стоимости 2. Стратегические решения в условиях риска и неопределенности 3. Выбор альтернатив и разработка стратегических планов развития 4. Организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и ответственность за них	2
3.2. Управление реализацией стратегии	1. Процесс управления стратегией и основные управленческие задачи 2. Стратегические изменения при реализации стратегии 3. Стратегический контроль и контроллинг. Методы и приемы сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения профессиональных задач и подготовки информационного обзора или аналитического отчета 4. Оценка процесса реализации и корректировка стратегии	2

Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия семинарского типа- семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)

Тема	Вид работы (метод проведения)	Трудоемкость, часов

3.1. Современные модели стратегических управленческих решений	Семинарское занятие*	4
	Практическое занятие по разработке стратегической программы организации	6
3.2. Управление реализацией стратегии	Семинарское занятие	4
	Практическое занятие по стратегическому выбору организационной структуры	6

* учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в 3 разделе– 4 часа.

Самостоятельная работа

Тема	Трудоемкость, часов	Контроль
3.1. Современные модели стратегических управленческих решений	11	Коллоквиум
3.2. Управление реализацией стратегии	12	
Курсовая работа	9	

4.4 Тематический план по очно-заочной форме обучения

Раздел 1. Сущность и основные понятия стратегического менеджмента

Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа - лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации)

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
1.1. История возникновения, сущность и виды стратегического управления	1. Стратегический менеджмент как система и процесс управления 2. Школы стратегического менеджмента 3. Сбор необходимых данных, используя отечественные и зарубежные источники информации 4. Миссия организации и стратегические цели 5. Стратегия организации и процесс ее формирования 6. Организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и ответственность за них	2
1.2. Типовые стратегии: классификация и условия применения	1. Базовые стратегии роста организации 2. Деловые стратегии достижения конкурентных преимуществ 3. Стратегии поведения в конкурентной среде 4. Функциональные стратегии 5. Стратегии стадии жизненного цикла отрасли	2

Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия семинарского типа- семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)

Тема	Вид работы (метод проведения)	Трудоемкость, часов
1.1. История возникновения, сущность и виды стратегического управления	Семинарское занятие	2
	Практическое занятие по разработке миссии и стратегических целей*	2
1.2. Типовые стратегии: классификация и	Семинарское занятие	2

условия применения	Практическое занятие по разработке основных стратегий	2

* - учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в 1 разделе– 2 часа.

Самостоятельная работа

Тема	Трудоемкость, часов	Контроль
1.1. История возникновения, сущность и виды стратегического управления	10	Коллоквиум
1.2. Типовые стратегии: классификация и условия применения	10	
Курсовая работа	9	

Раздел 2. Стратегический анализ среды и стратегии организации

Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа - лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации)

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
2.1. Методы анализа внешней среды организации	1. Внешняя и внутренняя среда организации 2. Методы и приемы сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения профессиональных задач и подготовки информационного обзора или аналитического отчета 3. ПЭСТ-анализ макроокружения организации 4. Методы анализа микросреды 5. Модель конкурентных сил Портера 6. Конкурентная позиция организации	2
2.2. Анализ внутренней среды и стратегических ресурсов организации	1. Методы анализа в управлении организацией 2. Критерии выбора методов анализа в стратегическом управлении 3. Функциональные зоны анализа внутренней среды и их оценка 4. Стратегический потенциал, корневые компетенции и ключевые факторы успеха 5. Стратегический анализ издержек в ценностной цепочке	2
2.3. Стратегический анализ финансового потенциала организации	1. Текущий и стратегический анализ финансовой деятельности 2. Анализ денежных потоков и прибыли 3. Доходный, рыночный и затратный подходы анализа и оценки стоимости фирмы	2
2.4. Методы комплексного анализа внешней и внутренней среды	1. Содержание и сущность комплексного анализа среды 2. SWOT-анализ и методика его проведения 3. SPACE -анализ для малых и средних предприятий 4. Стратегическая сегментация и стратегии организации 5. Организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и ответственность за них	2
2.5. Модели анализа портфеля стратегий диверсифицированной компании	1. Сущность портфельных стратегий 2. Матрица Бостонской консалтинговой группы 3. Матрица портфельного анализа GE/McKincey 4. Матрица «товар – рынок» И. Ансоффа 5. Анализ воздействия рыночной стратегии на прибыль	2

Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия семинарского типа-семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)

Тема	Вид работы (метод проведения)	Трудоемкость, часов
2.1. Методы анализа внешней среды организации	Семинарское занятие*	2
	Практическое занятие по оценке факторов макросреды предприятия	2
2.2. Анализ внутренней среды и стратегических ресурсов организации	Семинарское занятие	2
	Практическое занятие по стратегическому анализу цепочки ценностей в организации	2
2.3. Стратегический анализ финансового потенциала организации	Семинарское занятие	2
	Практическое занятие по анализу базовых экономических показателей эффективности деятельности предприятия	2
2.4. Методы комплексного анализа внешней и внутренней среды	Семинарское занятие*	2
	Практическое занятие по SWOT-анализу организации и построению матрицы SPACE-анализа, оценка конкурентного положения	2
2.5. Модели анализа портфеля стратегий диверсифицированной компании	Семинарское занятие	2
	Практическое занятие по построению матрицы «товар-рынок» И. Ансоффа	2

* учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств во 2 разделе– 4 часа.

Самостоятельная работа

Тема	Трудоемкость, часов	Контроль
2.1. Методы анализа внешней среды организации	10	Коллоквиум, контрольная работа
2.2. Анализ внутренней среды и стратегических ресурсов организации	10	
2.3. Стратегический анализ финансового потенциала организации	10	
2.4. Методы комплексного анализа внешней и внутренней среды	10	
2.5. Модели анализа портфеля стратегий диверсифицированной компании	10	
Курсовая работа	9	

Раздел 3. Формирование стратегических альтернатив и реализация стратегии

Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа - лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации)

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
3.1. Современные модели стратегических управленческих решений	1. Модели максимизации прибыли, продаж, добавленной стоимости 2. Стратегические решения в условиях риска и неопределенности 3. Выбор альтернатив и разработка стратегических планов развития 4. Организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и ответственность за них	2
3.2. Управление реализацией стратегии	1. Процесс управления стратегией и основные управленческие задачи 2. Стратегические изменения при реализации стратегии 3. Стратегический контроль и контроллинг. Методы и приемы сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения	4

	профессиональных задач и подготовки информационного обзора или аналитического отчета 4. Оценка процесса реализации и корректировка стратегии	

Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия семинарского типа-семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)

Тема	Вид работы (метод проведения)	Трудоемкость, часов
3.1. Современные модели стратегических управленческих решений	Семинарское занятие*	2
	Практическое занятие по разработке стратегической программы организации	3
3.2. Управление реализацией стратегии	Семинарское занятие	2
	Практическое занятие по стратегическому выбору организационной структуры	3

* учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в 3 разделе– 2 часа.

Самостоятельная работа

Тема	Трудоемкость, часов	Контроль
3.1. Современные модели стратегических управленческих решений	11	Коллоквиум
3.2. Управление реализацией стратегии	12	
Курсовая работа	9	

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Основными видами учебных занятий по дисциплине «Стратегический менеджмент» и организационными формами обучения являются: лекция, занятия семинарского типа, консультация, самостоятельная работа обучающегося (включая подготовку курсовой работы).

Лекция является одним из важнейших видов учебных занятий и составляет основу теоретической подготовки обучающихся. Ее цель - дать систематизированные основы научных знаний по учебной дисциплине (модулю), акцентировав внимание на наиболее сложных и узловых вопросах темы. Лекция должна стимулировать активную познавательную деятельность студентов, способствовать формированию их творческого мышления. Для чтения отдельных лекций могут приглашаться ведущие ученые из других образовательных, научных учреждений, специалисты из учреждений.

Занятия семинарского типа – вид учебного занятия, на котором обучающиеся под руководством преподавателя выполняют определенные соответственно сформулированные задачи с целью усвоения научно-теоретических положений учебной дисциплины (модуля), приобретения умений и навыков их практического применения, опыта творческой деятельности, овладения современными методами практической работы, в том числе с применением технических средств.

Занятия семинарского типа могут проводиться в форме тренировок, решений практических задач, компьютерных практикумов, групповых проектов, мастер-классов, деловых и ролевых игр и т. п.

Занятия семинарского типа проводятся в аудиториях или в учебных лабораториях, оснащенных необходимыми техническими средствами обучения, вычислительной техникой.

Консультация – вид учебного занятия, на котором обучающийся получает от преподавателя ответы на конкретные вопросы или объяснения отдельных теоретических положений и их практического использования. Консультации проводятся регулярно и носят как индивидуальный, так и групповой характер. Основная задача группового консультирования – подробное либо углубленное рассмотрение вопросов теоретического курса, освоение которых, как правило, вызывает затруднение у части обучающихся. По желанию обучающихся возможно вынесение на обсуждение дополнительных вопросов, вызывающих у них особый интерес, которые не получили достаточного освещения в лекционном курсе.

Изучение отдельных тем дисциплины внеаудиторно является одним из видов самостоятельной работы и рекомендуется для студентов заочного обучения.

Студенты очного обучения изучают темы по указанию преподавателя либо по собственной инициативе в случаях допущенных ими необоснованных пропусков занятий или в целях более углубленной проработки определённых тем, вызывающих научно-исследовательский интерес обучающегося.

Контроль успеваемости и качества подготовки обучающихся подразделяется на текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества усвоения учебного материала, стимулирования учебной работы обучающихся и совершенствования методики проведения занятий. Он проводится в ходе всех видов учебных занятий в форме, предусмотренной тематическим планом с использованием тестовых заданий.

Промежуточная аттестация успеваемости и качества подготовки обучающихся предназначена для определения степени достижения учебных целей по дисциплине и проводится в форме экзамена.

Обучающиеся готовятся к промежуточной аттестации самостоятельно. Подготовка заключается в изучении программного материала дисциплины с использованием личных записей, сделанных в рабочих тетрадях, и рекомендованной в процессе изучения дисциплины литературы.

6. Оценочные материалы по дисциплине

Оценочные материалы по дисциплине представлены в виде фонда оценочных средств в приложении А к рабочей программе дисциплины.

7. Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение дисциплины

7.1 Электронные образовательные ресурсы (ЭОР)

Учебно-методическое обеспечение по дисциплине*:

№ п/п	Автор, название, место издания, издательство, год издания, количество страниц	Ссылка на ЭОР в ЭБС Академии
1	Стратегический менеджмент: методические рекомендации для организации самостоятельной работы студентов / О.В. Лазько – Смоленск: ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА, 2021. – 49 с.	https://sgsha.ru/sgsha/biblioteka/%D0%9B%D0%B0%D0%B7%D1%8C%D0%BA%D0%BE%20%D0%9E.%D0%92.%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%2038.03.02%20%D0%91%D0%B0%D0%BA.%D0%BC%D0%B5%D0%BD..pdf
2	Стратегический менеджмент в АПК: методические рекомендации по организации и выполнению курсовой работы / О.В. Лазько – Смоленск: ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА, 2023. – 33 с.	https://sgsha.ru/sgsha/biblioteka/%D0%9B%D0%B0%D0%B7%D1%8C%D0%BA%D0%BE%20%D0%9E.%D0%92.%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4.%20%D1%80%D0%B5%D0%BA.%20%D0%BF%D0%BE%20%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9%20%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3.%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD.%20%D0%B2%20%D0%90%D0%9F%D0%9A.pdf

Электронные учебные издания в электронно-библиотечных системах (ЭБС)*:

№ п/п	Автор, название, место издания, год издания, количество страниц	Ссылка на учебное издание в ЭБС
Основная литература		
1	Основы стратегического менеджмента: учебное пособие / О.В. Лазько – Смоленск: ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА, 2019. – 100 с.	https://sgsha.ru/sgsha/biblioteka/%D0%9B%D0%B0%D0%B7%D1%8C%D0%BA%D0%BE%20%D0%9E.%D0%92.%20%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D1%8B%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0.pdf
2	Стратегический менеджмент в АПК: учебное пособие / О.В. Лазько – Смоленск: ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА, 2023. – 114 с.	https://sgsha.ru/sgsha/biblioteka/%D0%9B%D0%B0%D0%B7%D1%8C%D0%BA%D0%BE%20%D0%9E.%D0%92.%20%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82.%D0%BC%D0%B5%D0%BD.%D0%B2%D0%90%D0%9F%D0%9A%D1%83%D1%87%D0%B5%D0%B1%D0%BD.%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%B5.pdf
3	Стукова, И.В. Стратегический менеджмент: Учебно – методическое пособие / И.В. Стукова. [Электронный ресурс] – Йошкар – Ола: изд. МарИПКА. 2010. 52 с.	http://ebs.rgazu.ru/index.php?q=node/4422
Дополнительная литература		

1	Стратегический менеджмент в АПК: рабочая тетрадь для практических занятий студентов / О.В. Лазько – Смоленск: ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА, 2023. – 49с.	https://sgsha.ru/sgsha/biblioteka/%D0%9B%D0%B0%D0%B7%D1%8C%D0%BA%D0%BE%20%D0%9E.%D0%92.%20%D0%A0%D0%B0%D0%B1.%D1%82%D0%B5%D1%82%D1%80.%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82.%20%D0%BF%D0%BE%20%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3.%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%83%20%D0%B2%20%D0%90%D0%9F%D0%9A.pdf
2	Лазько, О.В., Савченко, В.П. Стратегический менеджмент: методические указания / О.В. Лазько, В.П. Савченко. [Электронный ресурс] – Изд. 2-е. Смоленск: ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА. 2017. 38 с.	http://ebs.rgazu.ru/index.php?q=node/4778
3	Лазько О.В. Управление в АПК / О.В. Лазько [Электронный ресурс]. – Изд. 2-ое. Смоленск. 2014. 42 с.	http://ebs.rgazu.ru/index.php?q=node/4823

7.2 Современные профессиональные базы данных

«Гарант-аналитик» http://www.garant.ru
«КонсультантПлюс»» http://www.consultant.ru/

7.3 Информационные справочные системы

Информационные системы Минсельхоза России https://mcx.gov.ru/
Информационная система Минэкономразвития России https://www.economy.gov.ru/
Федеральная служба государственной статистики https://rosstat.gov.ru/

Состав оборудования, технических средств обучения, лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства

Наименование учебных аудиторий для проведения учебных занятий и помещений для самостоятельной работы	Перечень оборудования (в т.ч. виртуальные аналоги) и технических средств обучения	Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства
Учебная аудитория 414 для проведения **занятий лекционного типа** в учебном корпусе № 1. расположенном по адресу: 214000, Смоленская область, г. Смоленск, ул. Большая Советская, д. 10/2	Специализированная мебель-столы, стулья, парты. Доска аудиторная, трибуна, аудиосистема акустическая (оборудование звукоусиления), блок управления для экранов, мультимедиа-проектор Plus U-7, настенно-потолочный экран с электропроводом Da-LiteCosmopolitan. Ноутбук RoverBookPartnerE415L. Набор учебно-наглядных пособий	1. Операционная система Windows XP, Windows 7, Windows 10 для образователь-ных организаций (Подписка Azure Dev Tools for Teaching по программе Microsoft Imagine Premium в рамках соглашения №1204024138 от 01.02.2021) 2. Офисное ПО из состава пакета Microsoft Office 2003, 2007, 2010, 2013 Pro и Std Корпоративная лицензия OLP (договор с ООО «Ритейл-сервис» №ГРС-000545 от 26.11.2014) 3. Антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security 1 year Educational Renewal

		License (Сублицензионный договор №ПО-56/20 от 18.05.2020)
Учебная аудитория 209 для проведения **занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации** в учебном корпусе № 1. расположенном по адресу: 214000, Смоленская область, г. Смоленск, ул. Большая Советская, д. 10/2	Специализированная мебель-столы, стулья, парты. Доска аудиторная. Трибуна. Набор учебно-наглядных пособий.	
Учебная аудитория 205 для занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, **курсового проектирования (выполнения курсовых работ)** в учебном корпусе № 1. расположенном по адресу: 214000, Смоленская область, г. Смоленск, ул. Большая Советская, д. 10/2	Специализированная мебель-столы, стулья, парты. Доска аудиторная. Компьютер в сборе– 16 шт. Компьютер преподавателя в сборе. Набор учебно-наглядных пособий.	1. Операционная система Windows XP, Windows 7, Windows 10 для образователь-ных организаций (Подписка Azure Dev Tools for Teaching по программе Microsoft Imagine Premium в рамках соглашения №1204024138 от 01.02.2021) 2. Офисное ПО из состава пакета Microsoft Office 2003, 2007, 2010, 2013 Pro и Std Корпоративная лицензия OLP (договор с ООО «Ритейл-сервис» №ГРС-000545 от 26.11.2014) 3. Антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security 1 year Educational Renewal License (Сублицензионный договор №ПО-56/20 от 18.05.2020)
Учебная аудитория 203 - **помещение для самостоятельной работы** в учебном корпусе № 1, расположенном по адресу: 214000, Смоленская область, г. Смоленск, ул. Большая Советская, д.10/2	Специализированная мебель-столы, стулья, парты. Компьютер в сборе с подключением к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации– 18 шт.	1. Операционная система Windows XP, Windows 7, Windows 10 для образовательных организаций (Подписка Azure Dev Tools for Teaching по программе Microsoft Imagine Premium в рамках соглашения №1204024138 от 01.02.2021) 2. Офисное ПО из состава пакета Microsoft Office 2003, 2007, 2010, 2013 Pro и Std Корпоративная лицензия OLP (договор с ООО «Ритейл-сервис» №ГРС-000545 от 26.11.2014) 3. Антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security 1 year Educational Renewal License (Сублицензионный договор №ПО-56/20 от 18.05.2020)

Приложение А

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Смоленская государственная сельскохозяйственная академия»

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Стратегический менеджмент»

Направление подготовки: **38.03.02 Менеджмент**

Направленность (профиль) программы: **Производственный менеджмент**
Квалификация: **бакалавр**

Форма обучения: **очная, очно-заочная**

Смоленск 2025 г.

1.Описание показателей и критериев оценивания сформированностикомпетенций на различных этапах их формирования

Индикаторы достижения компетенций	Уровень освоения	**Планируемые результаты обучения**	Наименование оценочного средства
ИД-2.ПК-2 Определяет функции управления и принципы формирования команды, разрабатывает стратегии, направленные на решение управленческих задач и реализацию долгосрочных целей в условиях конкурентной среды	Пороговый (удовлетворительно)	**Знает**: - классификацию и способы определения функций управления, принципы формирования команды; - методы разработки, принятия и оценки управленческих решений с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий; - особенности стратегического менеджмента и стратегических решений, направленных на реализацию долгосрочных целей в условиях конкурентной среды; - методы стратегического анализа; - сущность основных типов стратегий; **Умеет:** - использовать полученные знания для разработки стратегии предприятия, используя терминологию и методологию стратегического менеджмента; - разрабатывать технологии и методы принятия стратегических решений в условиях конкурентной среды; - критически оценивать предлагаемые варианты управленческих решений и разрабатывать предложения по их совершенствованию с учетом долгосрочных целей, критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий; - формулировать принципы формирования команды, видение компании, миссию и варианты стратегических целей; **Владеет:** - навыками разработки стратегии, направленной на решение управленческих задач и реализацию долгосрочных целей в условиях конкурентной среды; - способами разработки, принятия и реализации организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности и готовностью нести за них ответственность; - базовыми навыками проведения SWOT-анализа, определения функций управления и принципов формирования команды; - первичными навыками построения карт стратегических групп и анализа стратегических позиций игроков исследуемого рынка (отрасли).	Коллоквиум Выполнение контрольной работы Выполнение курсовой работы Тестирование

	Продвинутый (хорошо)	**Твердо знает:** - классификацию и способы определения функций управления, принципы формирования команды; - методы разработки, принятия и оценки управленческих решений с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий; - особенности стратегического менеджмента и стратегических решений, направленных на реализацию долгосрочных целей в условиях конкурентной среды; - методы стратегического анализа; - сущность основных типов стратегий; **Уверенно умеет:** - использовать полученные знания для разработки стратегии предприятия, используя терминологию и методологию стратегического менеджмента; - разрабатывать технологии и методы принятия стратегических решений в условиях конкурентной среды; - критически оценивать предлагаемые варианты управленческих решений и разрабатывать предложения по их совершенствованию с учетом долгосрочных целей, критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий; - формулировать принципы формирования команды, видение компании, миссию и варианты стратегических целей; **Уверенно владеет:** - навыками разработки стратегии, направленной на решение управленческих задач и реализацию долгосрочных целей в условиях конкурентной среды; - способами разработки, принятия и реализации организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности и готовностью нести за них ответственность; - базовыми навыками проведения SWOT-анализа, определения функций управления и принципов формирования команды; - первичными навыками построения карт стратегических групп и анализа стратегических позиций игроков исследуемого рынка (отрасли).	Коллоквиум Выполнение контрольной работы Выполнение курсовой работы Тестирование
	Высокий (отлично)	**Сформировавшееся систематическое знание:** - классификацию и способы определения функций управления, принципы формирования команды; - методы разработки, принятия и оценки управленческих решений с	Коллоквиум Выполнение контрольной работы Выполнение

		учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий; - особенности стратегического менеджмента и стратегических решений, направленных на реализацию долгосрочных целей в условиях конкурентной среды; - методы стратегического анализа; - сущность основных типов стратегий; **Сформировавшееся систематическое умение:** - использовать полученные знания для разработки стратегии предприятия, используя терминологию и методологию стратегического менеджмента; - разрабатывать технологии и методы принятия стратегических решений в условиях конкурентной среды; - критически оценивать предлагаемые варианты управленческих решений и разрабатывать предложения по их совершенствованию с учетом долгосрочных целей, критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий; - формулировать принципы формирования команды, видение компании, миссию и варианты стратегических целей; **Сформировавшееся систематическое владение:** - навыками разработки стратегии, направленной на решение управленческих задач и реализацию долгосрочных целей в условиях конкурентной среды; - способами разработки, принятия и реализации организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности и готовностью нести за них ответственность; - базовыми навыками проведения SWOT-анализа, определения функций управления и принципов формирования команды; - первичными навыками построения карт стратегических групп и анализа стратегических позиций игроков исследуемого рынка (отрасли).	курсовой работы Тестирование

2. Описание шкал оценивания

2.1 Шкала оценивания на этапе текущего контроля

Вид текущего контроля	Технология оценивания			
	Отсутствие усвоения (ниже порогового)*	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Коллоквиум	у студента имеются отдельные представления об изученном материале, но все же большая часть материала не усвоена.	• обнаруживает усвоение основного материала, но испытывает затруднение при его самостоятельном воспроизведении и требует дополнительных и уточняющих вопросов преподавателя; • предпочитает отвечать на вопросы, воспроизводящего характера и испытывает затруднение при ответах на видоизмененные вопросы;	• знает изученный материал; • отвечает без особых затруднений на вопросы преподавателя; • умеет применять полученные знания на практике.	• обнаруживает усвоение всего объема материала; • выделяет главные положения в изученном материале и не затрудняется при ответах на видоизмененные вопросы; • свободно применяет полученные знания на практике.
Выполнение контрольной работы	контрольная работа не выполнена или решение является неправильным	представлено неполное решение поставленной цели	задание выполнено, но при решении допущены ошибки; студент демонстрирует только фактическое знание материала, при этом не проявляется его способность к анализу, обобщению информации; имеется небрежность в оформлении работы.	задание выполнено, ясен весь ход рассуждения; имеются ответы на все поставленные вопросы с применением терминологии, принятой в изучаемой дисциплине.

* Студенты, показавшие уровень усвоения ниже порогового, не допускаются к промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегический менеджмент».

1.2 Шкала оценивания на этапе промежуточной аттестации (экзамен в виде итогового теста)

Технология оценивания	Отсутствие усвоения (ниже порогового)	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Выполнение курсовой работы	Обучающийся демонстрирует: - незнание значительной части программного материала; - не владение понятийным аппаратом дисциплины; - существенные ошибки при изложении учебного материала; - неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - неумение делать выводы по излагаемому материалу.	Обучающийся должен: - продемонстрировать общее знание изучаемого материала; - показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины; - уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.	Обучающийся должен: - продемонстрировать достаточно полное знание программного материала; - продемонстрировать знание основных теоретических понятий; достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал; - продемонстрировать умение ориентироваться в литературе; - уметь сделать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу.	Обучающийся должен: - продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала; - исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал; - правильно формулировать определения; - продемонстрировать умения самостоятельной работы с литературой; - уметь сделать выводы по излагаемому материалу.
Выполнение итогового теста (из 15 возможных вопросов варианта) и решение практического задания	имеет только отдельные представления об изучаемом материале, правильных ответов на предложенный тест менее 8, практическое задание решено не правильно или не решено	испытывает затруднения при самостоятельном воспроизведении материала, практическое задание решено с ошибками, ответов на предложенный тест 9-11	умеет применять полученные знания на практике, в ответах и при решении практического задания не допускает серьезных ошибок, ответов на предложенный тест 12-13	свободно применяет знания на практике, в ответах и при решении практического задания не допускает ошибок, ответов на предложенный тест 14-15

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

КОМПЛЕКТ ВОПРОСОВ
для проведения коллоквиума по разделам 1, 2, 3
по дисциплине «Стратегический менеджмент»
для текущего контроля

Методика проведения. Коллоквиум проводится в рамках семинарского занятия после проведения ряда аудиторных занятий и включает проверку усвоения материала как лекционного, так и практического по отдельным темам. Проверка знаний проводится в форме индивидуального опроса с обсуждением. Остальные студенты дополняют и уточняют рассматриваемый вопрос. Преподаватель подводит итог.

Раздел 1. Сущность и основные понятия стратегического менеджмента
Примерные вопросы

1. Стратегический менеджмент в АПК как система и процесс управления
2. Школы стратегического менеджмента
3. Сбор необходимых данных, используя отечественные и зарубежные источники информации
4. Организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и ответственность за них
5. Миссия организации и стратегические цели
6. Стратегия организации и процесс ее формирования
7. Базовые стратегии роста организации
8. Деловые стратегии достижения конкурентных преимуществ
9. Стратегии поведения в конкурентной среде
10. Функциональные стратегии
11. Стратегии стадии жизненного цикла отрасли

Раздел 2. Стратегический анализ среды и стратегии организации
Примерные вопросы

1. Внешняя и внутренняя среда организации
2. Методы и приемы сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения профессиональных задач и подготовки информационного обзора или аналитического отчета
3. ПЭСТ-анализ макроокружения организации
4. Методы анализа микросреды
5. Модель конкурентных сил Портера
6. Конкурентная позиция организации
7. Методы анализа в управлении организацией
8. Критерии выбора методов анализа в стратегическом управлении
9. Функциональные зоны анализа внутренней среды и их оценка
10. Стратегический потенциал, корневые компетенции и ключевые факторы успеха
11. Стратегический анализ издержек в ценностной цепочке
12. Текущий и стратегический анализ финансовой деятельности
13. Анализ денежных потоков и прибыли
14. Доходный, рыночный и затратный подходы анализа и оценки стоимости фирмы
15. Содержание и сущность комплексного анализа среды
16. SWOT-анализ и методика его проведения
17. SPACE -анализ для малых и средних предприятий
18. Стратегическая сегментация и стратегии организации
19. Организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и ответственность за них

20. Сущность портфельных стратегий
21. Матрица Бостонской консалтинговой группы
22. Матрица портфельного анализа GE/McKincey
23. Матрица «товар – рынок» И. Ансоффа
24. Анализ воздействия рыночной стратегии на прибыль

Раздел 3. Формирование стратегических альтернатив и реализация стратегии
Примерные вопросы

1. Модели максимизации прибыли, продаж, добавленной стоимости
2. Стратегические решения в условиях риска и неопределенности
3. Выбор альтернатив и разработка стратегических планов развития
25. Процесс управления стратегией и основные управленческие задачи в профессиональной деятельности и ответственность за них
4. Стратегические изменения при реализации стратегии
5. Стратегический контроль и контроллинг. Методы и приемы сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения профессиональных задач и подготовки информационного обзора или аналитического отчета
6. Оценка процесса реализации и корректировка стратегии

КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО РАЗДЕЛУ 2
по дисциплине «Стратегический менеджмент»
для текущего контроля

После изучения соответствующей темы по дисциплине студенты выполняют контрольную работу. В процессе раскрывается способность каждого студента, используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные, проанализировать их и подготовить информационный обзор и аналитический отчет.

Тематика заданий сформирована по принципу сочетания тем дисциплины. Выполнению контрольной работы должно предшествовать изучение лекционного материала, сбор и анализ информации в процессе самостоятельной работы. Для успешного выполнения заданий необходимо ознакомиться с литературой, список которой дан в разделе 7 рабочей программы «Перечень основной и дополнительной литературы».

Для выполнения контрольной работы отводится 2 академических часа.

Примерные задания для контрольной работы

Задание 1. Цель. Выработка навыков разработки стратегии управления персоналом. Организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и ответственность за них.

Задание. Функциональная стратегия управления персоналом – это подсистема стратегии организации, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по использованию и развитию потенциала персонала организации в целях обеспечения ее стратегического конкурентного преимущества.

Воспользовавшись предлагаемым в табл. 1 форматом, разработайте эскизные стратегии управления персоналом и мероприятия программы действий для организации – базы вашей практики.

Таблица 1 - Содержание и программа действий стратегии управления персоналом

Вид решения	Цели		Мероприятия программы действий
	стратегические	тактические	
1. Отбор, продвижение и расстановка кадров			
2. Оценка положения человека в организации			
3.Система вознаграждения			

4.Развитие управления			

Задание 2. Цель. Приобрести навыки применения GAP-анализа для оценки стратегии. Методы и приемы сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения профессиональных задач.

Задание. Проведите GAP-анализ и оцените возможности вашего предприятия увеличить объем продаж на 40% в течение двух лет за счет реализации стратегии расширения рынка или за счет увеличения доли рынка.

Определите разрывы, сформулируйте стратегии и определите мероприятия по ее реализации.

Чтобы увеличить свою долю рынка, целесообразно сосредоточить усилия на нескольких направлениях и провести ряд мероприятий (табл. 2).

Таблица 2 - Разработки стратегии компании на основе результатов GAP – анализа

Разрыв	Стратегия (задачи)	**Мероприятия (заполнить)**
Покупатели, которые не могут позволить себе приобрести продукцию (завышенная цена)	Снижение себестоимости продукции	
Покупатели, которые недовольны качеством продукции	Улучшение качества продукции и ее ассортимента	
Покупатели, которые не могут найти продукцию компании	Стимулирование продаж	

Задание 3. Цель. Овладение навыками комплексной диагностики внутренней среды и ресурсного потенциала организации фирмы и выявления его сильных и слабых сторон относительно конкурентов. Организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и ответственность за них.

Задание. Оцените по пятибалльной шкале возможности внутренней среды предприятия – базы практики и заполните контрольный диагностический лист (табл. 3).

Опишите ресурсный потенциал, сильные и слабые стороны предприятия в конкурентной борьбе.

Какие меры необходимо принять руководству предприятия для улучшения конкурентоспособности?

Таблица 3 - Оценка внутренней среды организации

Показатели	Оценка положения				
	лидер	выше среднего	среднее	низкое	кризисное
1. Маркетинг					
2. Финансы					
3.Производство					
4. Технологии					
5. Организация и управление					
6. Персонал					

Задание 4. Цель. Приобрести навыки оценки конкурентного положения фирмы на основе SPACE – анализа. Методы и приемы сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения профессиональных задач.

Задание. Постройте матрицу SPACE – анализа и дайте характеристику конкурентного положения организации, по показателям, представленным в табл. 4.

Таблица 4 - Факторы стратегического положения предприятия

Параметры	Фирма № 1	Фирма № 2	Фирма № 3

Факторы стабильности обстановки -СО (Итого)	14:7=2	26:7=3,4	34:7=4,8
Технологические изменения	2	3	4
Темпы инфляции	1	4	5
Изменчивость спроса	3	3	5
Диапазон цен конкурирующих продуктов	2	4	6
Препятствия для доступа на рынок	1	3	5
Давление конкурентов	3	5	4
Ценовая эластичность	2	4	5
Факторы промышленного потенциала – ПП (Итого)			
Потенциал роста			
Потенциал прибыли			
Финансовая стабильность			
Уровень технологии			
Степень использования ресурсов			
Капиталоинтенсивность			
Легкость доступа на рынок			
Производительность мощностей			
Факторы конкурентных преимуществ – КП (Итого)			
Доля рынка			
Качество продукции			
Жизненный цикл продукта			
Цикл замены продукта			
Лояльность покупателей			
Использование мощностей конкурентами			
Вертикальная интеграция			
Факторы финансового потенциала – ФП (Итого)			
Прибыль			
Финансовая зависимость			
Ликвидность			
Необходимый \ имеющийся потенциал			
Поток средств			
Легкость ухода с рынка			
Риск предприятия			

Процедура построения матрицы сводится к следующим этапам:

1. Характеристики параметров оцениваются по шкале от 0 до 6. Оценивая факторы конкурентного преимущества и стабильности обстановки, следует учесть, что максимальное значение характеризует минимальное проявление фактора. Каждой характеристике присваивается вес, отражающий ее значимость в разрезе фактора.

2.На основе полученных оценок выводится средне арифметическое значение оценки по каждому из четырех анализируемых факторов.

3.Средние значения для каждой из четырех групп факторов отображаются в координатах SPACE–матрицы и соединяются линиями. Максимально удаленная от центра сторона показывает вектор развития СЗХ.

Задание 5. Цель. Выработка навыков идентификации и оценки стратегических рисков. Организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и ответственность за них.

Задание. Определите 5 стратегических рисков, актуальных для ситуации предприятия – базы вашей практики. Воспользуйтесь матрицей И. Ансоффа (табл. 5).

Таблица 5 - Идентификация стратегических рисков на матрице И. Ансоффа

Наименование стратегии	Ситуация риска	Форма риска
1. Стратегия	Освоенные	Снижение доли рынка вследствие конкуренции.

проникновения на рынок	товары, старый рынок	Снижение покупательского спроса на товар, вызванное снижением качества товара
2. Стратегия развития рынка	Новый рынок, старый товар	Риск снижения цены как следствие отсутствия гарантии качества (для нового рынка старый товар является новым). Не будет платежеспособного спроса, так как покупателям неизвестна торговая марка фирмы.
3. Стратегия разработки товара	Старый рынок, новый товар	Риск снижения цены как следствие отсутствия гарантии качества. Риск удлинения сроков освоения товара. Риск материальных потерь на инвестиционные расходы, выпуск и реализацию товара.
4. Стратегия диверсификации	Новый рынок, новый товар	Риск снижения цены. Риск снижения объемов производства. Риск материальных потерь.

КОМПЛЕКТ ЗАДАНИЙ ДЛЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ
по дисциплине «Стратегический менеджмент» для промежуточного контроля

Курсовая работа. Студенты, обучающиеся по очной и заочной форме - направление подготовки: 38.03.02 – Менеджмент по профилю «Производственный менеджмент в АПК», выполняют курсовую работу и сдают экзамен по дисциплине «Стратегический менеджмент». Курсовая работа должна быть выполнена в полном объеме с изложением ответов на все поставленные в задании вопросы.

Структура работы в общем виде должна быть следующая:

1) **Титульный лист** работы должен содержать следующие сведения:

- полное наименование министерства, вуза, факультета, кафедры;
- название дисциплины;
- название темы;
- сведения об исполнителе (Ф.И.О. студента, номер группы, подпись);
- наименование места и года выполнения.

2) **Оглавление** должно содержать перечень структурных элементов работы с указанием номеров страниц, с которых начинается их месторасположение в тексте, в том числе:

- введение;
- основная часть работы;
- заключение;
- список использованной литературы;
- приложения (если есть).

Введение характеризует актуальность и социальную значимость темы, степень ее разработанности в отечественной и мировой теории и практике; цели и задачи, объект и предмет, базу научного исследования или проектирования, методы сбора и обработки информации, научные гипотезы, обоснование выбора использованных литературных источников, композиционные особенности и краткое содержание основной части работы.

Основная часть работы состоит из двух глав и представляет собой, главным образом, аналитический обзор темы. Аналитический обзор представляет собой результат аналитико-синтетической переработки совокупности документов, научных работ, публикаций в научных и периодических изданиях, информации на официальных сайтах в сети Интернет по определенной теме, содержащий обобщенные и критически проанализированные сведения об истории, современном состоянии, тенденциях и перспективах развития предмета обзора.

Глава вторая в ней выполняется на примере конкретного объекта или объектов, желательно входящих в одну из сфер агропромышленного комплекса, ***где студент проходил производственную практику.***

Обязательным условием является построение схемы и анализ структуры управления исследуемого объекта, а также разработка предложений по ее совершенствованию. Для оценки эффективности управления студент может взять за основу показатели, приведенные в рекомендуемых таблицах.

К тексту аналитического обзора предъявляются следующие основные требования:

- полнота и достоверность информации;
- наличие критической оценки использованной информации;
- логичность структуры;
- композиционная целостность;
- аргументированность выводов;
- ясность, четкость и лаконичность изложения.

Заключение раскрывает значимость рассмотренных вопросов для научной теории и практики; приводятся главные выводы, характеризующие в сжатом виде итоги проделанной работы; излагаются предложения и рекомендации по внедрению полученных результатов и дальнейшему развитию темы. В конце заключения проставляется дата выполнения курсовой работы и подпись студента.

Список литературы. Основные требования, предъявляемые к списку литературы:

- соответствие теме работы и полнота отражения всех аспектов ее рассмотрения;
- разнообразие видов изданий: официальные, нормативные, справочные, учебные, научные, интернет ресурсы и др.;
- отсутствие морально устаревших документов.

Библиографические описания документов располагают в алфавитном порядке по первым их элементам – авторским заголовкам (Ф.И.О.) или по основным заглавиям. Упорядоченный список литературы должен быть пронумерован по порядку записей арабскими цифрами с точкой.

Указатель авторов оформляется в виде алфавитного перечня фамилий и инициалов авторов, документов, использованных при подготовке текста работы с указанием соответствующих им порядковых номеров документов в списке литературы.

Приложения призваны облегчить восприятие содержания курсовой работы и могут включать: материалы, дополняющие текст; промежуточные формулы и расчеты; таблицы вспомогательных данных, иллюстрации вспомогательного характера, инструкции, анкеты, методики и т.д.

Правила предоставления приложений:

- приложения помещают в конце работы;
- каждое приложение должно начинаться с новой страницы и иметь содержательный заголовок:
- приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита (Приложение А) вверху по правому краю страницы;
- приложения должны иметь общую с остальной частью работы сквозную нумерацию страниц;
- на все приложения в основной части работы должны быть ссылки.

Защита курсовой работы

Защита курсовой работы носит публичный характер и включает доклад студента, а также его обсуждение. В докладе студент освещает актуальность и социальную значимость темы, цель и задачи, объект и предмет работы; раскрывает сущность проблемы и своё мнение о возможности её решения. Порядок обсуждения работы предусматривает ответы студента на вопросы преподавателя и студентов.

Решение об оценке работы принимается преподавателем по результатам анализа предъявленной работы, доклада студента и его ответов на вопросы.

Примерные темы курсовых работ

1. Проектирование структуры управления организацией

2. Организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и ответственность за них.
2. Формирование инструментов позиционирования и конкурентного анализа производства продукции на продовольственном рынке
3. Конкурентные преимущества предприятий: слагаемые, факторы, методы оценки
4. Приведение конкурентной стратегии фирмы в соответствии с ситуацией в отрасли
5. Разработка стратегического плана на примере организации
6. Обоснование системы стратегического контроля в организации
7. Разработка инновационной стратегии предприятий АПК России
8. Процедура проведения системного анализа в стратегическом менеджменте
9. Учет и анализ коммерческих рисков в стратегическом менеджменте организации
10. Разработка стратегии предприятия на примере производства и переработки продукции животноводства
11. Разработка стратегии предприятия на примере производства и переработки продукции растениеводства
12. Анализ состояния компании: выявлении сильных и слабых сторон деятельности (SWOT анализ)
13. Методика проведения стратегического анализа деятельности фирмы и выбор направлений и путей совершенствования
14. Разработка финансовой стратегии фирмы по формированию инвестиционного портфеля в условиях недостаточной ликвидности в банковском секторе.
15. Анализ внешней среды как основа стратегии развития предприятия
16. Управление методом ранжирования стратегических задач
17. Проект мероприятий по разработке рекламной политики предприятия
18. Управление развитием рыночной инфраструктуры в регионе.
19. Методика проведения стратегического анализа деятельности фирмы и выбор направлений и путей ее совершенствования
20. Механизм принятия стратегических решений и пути его совершенствования
21. Стратегическое управление устойчивым развитием предприятия в молочной отрасли
22. Методы анализа внутренней среды организации
23. Сегментирование рынка и образование стратегических зон хозяйствования
24. Расчет стратегии компании, ориентированной на потребителя
25. Управление портфелем хозяйственных единиц как стратегическая задача (на примере Российского предприятия)
26. Проведение комплексного анализа внешней и внутренней среды организации на примере
27. Идентификация ключевых компетенций для успеха в отрасли и формирование конкурентных возможностей
28. Моделирование системы организационных целей. Долгосрочные и краткосрочные цели организации
29. Разработка стратегии создания и оценки эффективности менеджмента в мясной промышленности
30. Разработка наступательной стратегии, направленной на противостояние и преодоление сильных сторон конкурентов
31. Стратегическое планирование в малом бизнесе
32. PEST-анализ тенденций, имеющих существенное значение для стратегии организации
33. Методы и приемы сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения профессиональных задач и подготовки информационного обзора или аналитического отчета

КОМПЛЕКТ ТЕСТОВ
по дисциплине «Стратегический менеджмент»
для промежуточной аттестации (экзамен)

Тесты по дисциплине «Стратегический менеджмент» содержат основные вопросы по всем темам, включенным в рабочую программу дисциплины.

Каждому студенту при тестировании по дисциплине предоставляется 15 вопросов, на

каждый из которых даны варианты ответов, только один из них является правильным. Студенту необходимо выбрать правильный ответ из предложенных ему вариантов ответов.

Для выполнения теста отводится 30 минут.

1. Разработка функциональной стратегии включает в себя:

а) Создание и управление портфелем СЗХ. Обеспечение синергизма СЗХ как конкурентного преимущества. Определение инвестиционных приоритетов и управление ресурсами в наиболее привлекательных СЗХ. Пересмотр/ревизия/унификация основных стратегических подходов шефов СЗХ

б) Определение действий и подходов для успешной конкуренции и в интересах получения конкурентных преимуществ. Формирование реакции на изменение внешних условий. Унификация стратегических инициатив ключевых функциональных служб. Действия по решению специфических проблем

в) Создание функциональных подходов поддержки стратегии бизнеса и достижения функциональных целей и функциональных стратегий в НИОКР, производстве, маркетинге, финансах, кадрах. Пересмотр/ревизия/ унификация основных подходов менеджеров более низкого уровня

г) Разработка более узких и специфических подходов и действий в поддержку функциональных и СЗХ стратегий и в интересах достижения целей полевых единиц и функциональных отделов

2. Выделите два фактора, определяющих миссию (в оригинале - программу) фирмы, по Ф. Котлеру:

а) история фирмы

б) связи с партнерами и поставщиками

в) ориентация на прибыль и конкурентоспособность

г) стиль поведения собственников и основных менеджеров фирмы

3. Процесс выбора стратегии организации состоит из:

а) анализа текущей стратегии

б) контроля деятельности высшего руководства

в) определения альтернативных стратегий

г) оценки и выбора стратегии

4. К базовым стратегиям относятся:

а) ограниченный рост

б) диверсификация

в) интеграция

г) рост

5. Стратегия ограниченного роста:

а) Применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией, устанавливает ежегодное значительное превышение уровня развития над уровнем предыдущего года

б) Применяется в сложившихся отраслях со стабильной технологией, устанавливает цели развития «от достигнутого» и корректирует на изменяющиеся условия

в) Устанавливает цели ниже уровня, достигнутого в прошлом, когда показатели деятельности организации приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению и никакие меры не изменяют ее

г) Придерживаются крупные компании, которые активно функционируют в нескольких отраслях

6. Чистый риск – это:

а) опасность валютных потерь, вызванных измененным курсом валют

б) возможное получение, как положительного, так и отрицательного результата
в) возможность получения нулевого или отрицательного результата
г) опасность неправильного вложения капитала, неправильного выбора ценных бумаг, при формировании инвестиционного портфеля

7. Угроза появления новых конкурентов зависит от:
а) товаров, покупаемых в отрасли, составляющих значительную часть приобретений клиента
б) уровня барьеров на входе в отрасль
в) методов сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения профессиональных задач и подготовки информационного обзора или аналитического отчета
г) товаров, которые производятся в секторах высокой прибыльности

8. Среди конкурентных сил М. Портера присутствуют:
а) товары-заменители
б) сила менеджмента компании
в) сила потребителей в торговле
г) сила государственного регулирования

9. Матрица БКГ полезна:
а) при выборе между различными зонами хозяйствования для распределения стратегических ресурсов на ближайшую перспективу
б) при определении стратегических позиций
в) для распределения стратегических ресурсов на ближайшую перспективу
г) все, вышеперечисленное

10. Ключевые задачи реализации стратегии – это:
а) построение организации, способной осуществить стратегию
б) определение миссии и целей организации
в) разработка бюджета, обеспечивающего реализацию стратегии
г) выбор рынка, на котором будет действовать организация

11. Построение организации, способной осуществить стратегию, должно включать:
а) разработку внутренней организационной структуры, исходя из нужд стратегии
б) наделение каждой организационной единицы бюджетом, обеспечивающим выполнение ее части стратегического плана
в) создание искусств и отличительных преимуществ, на которых базируется стратегия
г) мотивацию организационных единиц и персонала в интересах реализации стратегии

12. Стратегический менеджмент в АПК – это:
а) выживание организации в долгосрочной перспективе
б) ориентация на проблемы, возникающие внутри предприятия
в) рассматривает работников как «капитал», основу организации, главную ценность, источник благополучия
г) организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и ответственность за них

13. Стратегия в управлении – это:
а) создание посредством разнообразных действий менеджмента уникальной и ценной позиции предприятия
б) интуитивно последовательная интегрированная схема принятия решений
в) обобщающая модель действий в будущем, необходимых для достижения целей организации
г) набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений

14. Стратегии концентрированного (интенсивного) роста связана:

а) с развитием производства и повышением рентабельности, контролем стратегически важных звеньев в цепи производства и продажи товаров (поставщиков, каналы сбыта, конкурентов)
б) с изменением продукта и/или рынка и не затрагивающие другие элементы
в) с состоянием или изменением продукта, рынка, отрасли, конкурентной позиции, технологии
г) с продажей хозяйственного подразделения или выделением его в самостоятельную структуру

15. Стратегическое планирование – это:
а) процесс формирования миссии и целей организации, выбора специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределения с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем
б) обследование внутренних сильных и слабых сторон организации для принятия управленческих решений на перспективу
в) распределение ресурсов по приоритетным направлениям деятельности фирмы на будущее
г) все выше перечисленное

16. По отношению к инновационному процессу различают следующие типы стратегий развития:
а) венчурная;
б) быстрого возврата капитала;
в) дифференциация;
г) имитационная.

17. Инновационная и венчурная инвестиционные стратегии совпадают:
а) при разработке принципиальной инновации;
б) при внутрифирменном венчуре;
в) при венчуре сопровождения;
г) при разработке модифицирующей инновации.

18. Имеется инновационная стратегия развития предприятия АПК со следующими характеристиками: первоначальные инвестиции - 200 млн. руб.; денежные потоки по годам: 1-й - 100 млн. руб.; 2-й - 250 млн. руб.; цена капитала 15%. Чистый дисконтированный доход составит:
a) 300,2 млн. руб.;
b) *76,35 млн. руб.;
c) 324,5 млн. руб.;
d) 330, 9 млн. руб.

19. С использованием показателя NPV оцените уровень эффективности инновационной стратегии развития предприятия АПК с двухлетним сроком реализации, если инвестиционные затраты составляют 550 тыс. р., дисконтная ставка - 10%, величина чистого денежного потока за первый год - 220 тыс. р. и за второй год - 484 тыс. р.:
a) убыточный проект;
b) проект с низким уровнем эффективности;
c) *проект с высоким уровнем эффективности.

20. Администрация СПК «Нива» осуществляет технико-экономическое обоснование по производству новой продукции отрасли растениеводства. В результате реализации стратегии планируется ежегодно получать посленалоговую прибыль в размере 7800 тыс. р., единовременные капитальные затраты составят 22 900 тыс. р., а средняя взвешенная цена капитала предприятия - 34%. С использованием показателей «рентабельность инвестиций» и «цена капитала» определите целесообразность осуществления данной стратегии:
а) капиталовложения не приемлемы;

b) целесообразно осуществлять данные мероприятия;

c) *капиталовложения достаточно рискованны, имеет смысл искать более эффективные и безопасные варианты инвестирования.

21. При составлении пессимистического сценария для реализации инновационной стратегии в АПК необходимо использовать:

a) *данные о минимальной урожайности культур, зарегистрированной в регионе;

b) данные о средней урожайности культур в данном хозяйстве;

c) данные о наблюдавшихся в прошлом колебаниях урожайности культур.

22. Принятие решений по выбору технического обоснования инновационной стратегии основано на(выбрать несколько вариантов):

a) *оценке технической осуществимости вариантов проекта;

b) *оценке новизны технических решений;

c) оценке финансовых возможностей предприятия;

d) оценке финансовой эффективности вариантов;

e) оценке размеров предполагаемой выручки.

23. При оценке финансовой осуществимости инновационной стратегии учитывается:

a) финансовое состояние предприятия;

b) *прирост чистых выгод предприятия, связанный с реализацией проекта;

c) чистые выгоды предприятия в ситуации «до проекта»;

d) чистые выгоды предприятия в ситуации «с проектом»;

e) размер собственных средств предприятия, накопленных для реализации проекта.

Примерные практические задания

1. На основе данных таблицы 1 рассчитайте эффект, эффективность и срок окупаемости капитальных вложений для трёх вариантов реализации инновационных стратегий.

Таблица 1 – Исходные данные

Показатель	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3
Объем производства продукции, тыс. ц.	7700	7900	8400
Цена единицы продукции, руб.	74	74	74
Затраты на 1 руб. производства продукции	0,81	0,79	0,84
Капитальные вложения на проект, тыс. руб.	400000	420000	480000
Примечание – Нормативный коэффициент экономической эффективности принять на уровне 0,15			

2. Энергокомпания, занимающая монопольное положение на рынке, реализует стратегию стоимостью 6 млн руб., позволяющую улучшить доставку энергии потребителям и снизить затраты на передачу энергии. Средства на осуществление проекта привлекаются за счет банковского кредита под 15 % годовых. Динамический срок окупаемости проекта – 7 лет. Руководством компании принято решение погашать кредит и проценты по нему за счет начисляемых амортизационных отчислений. Срок службы устанавливаемого оборудования составляет 30 лет, амортизация начисляется линейным способом. Проанализируйте правильность принятого решения по схеме финансирования проекта. Сделайте выводы, предложите альтернативные варианты.

3. Крупная компьютерная компания работает с корпоративными клиентами по поставке им вычислительной техники и периферии, в том числе в кредит. Обработка заказа в кредит составляет 6 дней. Средняя заработная плата по организации – 16000 руб. Процесс

обработки заказа состоит из следующих шагов.

1 Один сотрудник организации принимает заявку с необходимым пакетом документов на предоставление товарного кредита.

2 Далее заявка поступает в кредитный отдел, где сотрудник отдела вводит информацию в компьютерную систему, проверяет кредитоспособность заемщика, вносит результаты в систему и направляет документы в юридический отдел.

3 Сотрудник юридического отдела вносит необходимые изменения в стандартный кредитный договор и прилагает его к заявке.

4 Далее заявка поступает специалисту по ценам, который вводит данные, чтобы определить процент по товарному кредиту, и направляет все эти документы в отдел делопроизводства.

5 На основании полученной информации сотрудник отдела делопроизводства составляет разрешение на получение товарного кредита.

Необходимо:

– оценить бизнес-процесс предоставления товарного кредита и затраты на его осуществление;

– провести анализ возможных изменений в бизнес-процессе;

– провести реинжиниринг бизнес-процесса предоставления товарного кредита и оценить его эффективность.

4. Для финансирования инновационной стратегии бизнесмену нужно занять сроком на один год 15000 тыс. руб. Банк может одолжить ему эти деньги под 15 % годовых или вложить в дело со 100-процентным возвратом суммы, но под 9 % годовых. Из прошлого опыта банкиру Россельхозбанка известно, что 4 % таких клиентов ссуду не возвращают. Что делать? Давать ему заем или нет? Это пример задачи с одним решением, поэтому можно воспользоваться как таблицей доходов, так и «деревом решений». Рассмотрите оба варианта

5. На предприятии реализована стратегия, направленная на повышение эффективности производства. В результате этого израсходовано 6 млн. руб., после чего денежные притоки по годам за расчетный период составили: за 1-й год – 1,4 млн. руб.; за 2-й год – 1,9 млн. руб.; за 3-й год – 2,2 млн. руб.; за 4-й – 2,8 млн. руб.; за 5-й – 1,7 млн. руб. и за 6-ой год – 2,3 млн. руб. Определить срок окупаемости данных мероприятий без учета дисконтирования денежных поступлений.

6. Вы имеете возможность профинансировать реализацию стратегии продолжительностью 3 года. Величина требуемых инвестиций 10 000 тыс. руб., доход по годам ожидается в размере соответственно 5 000, 4 000 и 3 000 тыс. руб. Стоит ли принимать это предложение, если приемлемая ставка дисконтирования равна 10 %?

7. Компания (фирма) решает вопрос о том, стоит ли вкладывать 18000 тыс. руб. в реализацию стратегии, которая может дать дополнительную прибыль (без учета амортизации): - в первый год 10 000; - во второй год 8 000; - в третий год 6 000. Инфляция за расчетный период планируется в размере 10 %.