

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»**

Кафедра менеджмента

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ  
НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК**

**Методические указания**  
для самостоятельной работы  
обучающихся по направлению подготовки  
35.04.06 Агроинженерия,  
направленность «Электротехнологии и оборудование»

Краснодар  
КубГАУ  
2019

*Составитель:* Е. А. Бритикова

**Стратегический менеджмент на предприятиях АПК:**  
метод. указания для самостоятельной работы обучающихся по  
направлению подготовки 35.04.06 Агроинжене-  
рия, направленность «Электротехнологии и оборудование» / Е.  
А. Бритикова – Краснодар: КубГАУ, 2019. – 54 с.

Методические указания по дисциплине «Стратегиче-  
ский менеджмент на предприятиях АПК» включают перечень  
вопросов по основным разделам и темам, практические зада-  
ния для самостоятельного выполнения, доклады, рефераты,  
индивидуальные задания, эссе и тесты.

Предназначены для обучающихся по направлению под-  
готовки 35.04.06 Агроинженерия, направленность «Электро-  
технологии и оборудование»

Рассмотрено и одобрено методической комиссией фа-  
культета агрономии и экологии Кубанского госагроуниверси-  
тета, протокол № 3 от 22.11.2019

Председатель  
методической комиссии

Б. К. Циганков

© Бритикова Е. А.,  
составление, 2019  
© ФГБОУ ВО «Кубанский  
государственный аграрный  
университет имени  
И.Т. Трубилина», 2019

## **1 Цель и задачи освоения дисциплины**

Целью освоения дисциплины «Стратегический менеджмент на предприятиях АПК» является получение обучающимися совокупности знаний и умений в области стратегического управления в условиях постоянных изменений внешней среды.

Задачи:

- изучить основы, содержание и элементы стратегического управления с учетом условий рыночной экономики и общественных преобразований;
- сформировать у обучающихся знания в области стратегического менеджмента, базирующиеся на современных научных подходах к управлению;
- развить у обучающихся творческое отношение к отечественному и мировому опыту стратегического управления;
- сформировать общекультурные компетенции в области стратегического управления;
- сформировать требуемые профессиональные компетенции.

## **2. Задания по самостоятельной работе**

### **2.1 Темы рефератов**

1. Роль и задачи специалистов в области стратегического подхода к управлению
2. Разработка стратегического видения и миссии фирмы
3. Пирамида разработки стратегий для диверсифицированной и узкопрофильной компании
4. Формулирование миссии организации. Структура документа, содержащего миссию компании
5. Установление целей развития организации. Значение целеполагания для эффективного развития компании

6. Управление стратегическим набором
7. Ключевые компетенции организации
8. Установление целей и определение направлений развития фирмы
9. Выделение организации во внешней среде
10. Портфельный стратегический анализ отраслей
11. Стратегический анализ отраслей для вхождения в новые отрасли и выхода из текущего бизнеса
12. Анализ маркетингового потенциала организации: текущий уровень и стратегический аспект
13. Инструменты оценки стратегических альтернатив с учетом рыночных критериев
14. Метод «аккордеона»: преимущества и недостатки
15. Объединение усилий по разработке стратегий и факторы ее формирующие

## **2.2 Тематика докладов для выполнения самостоятельной контролируемой работы**

- 1 Школа конфигурации: формирование стратегии как процесс трансформации
- 2 Мотивация персонала
- 3 Причины возникновения сопротивления изменениям
- 4 Характеристика индивидуального и группового сопротивления
- 5 Управление кризисной ситуацией
- 6 Руководство процессом внесения коррективов
- 7 Входные барьеры в отрасли
- 8 Отраслевые возможности и угрозы для диверсифицированных организаций
- 9 Сегментация рынка: текущее состояние и стратегические изменения структуры потребителей
- 10 Продуктовый портфель и методы его анализа. Анализ продуктовой стратегии
- 11 Значение организационной культуры для реализации стра-

тегии

- 12 Ресурсная концепция стратегического менеджмента
- 13 Классификация целей. Требования, предъявляемые к целям
- 14 Иерархия целей. Правила построения дерева целей
- 15 Ранжирование целей и задач
- 16 Гуру стратегического менеджмента – К. Эндрюс
- 17 Гуру стратегического менеджмента – И. Ансофф
- 18 Гуру стратегического менеджмента – М. Портер
- 19 Гуру стратегического менеджмента – Г. Минцберг
- 20 Гуру стратегического менеджмента – Г. Хэмел
- 21 Корпоративность и стратегии реструктуризации портфеля
- 22 Многонациональные стратегии диверсификации
- 23 Комбинирование диверсифицированных стратегий
- 24 Эффективность ценовой политики, системы продвижения и распределения товаров и услуг
- 25 Факторы, определяющие выбор стратегии организации (риск, предшествующий опыт и достигнутые результаты реализации стратегии, конфликт интересов собственников/акционеров и менеджмента, фактор времени и т.п.)
- 26 Оценка эффективности стратегического управления в организации
- 27 Формализация стратегической информации
- 28 Оценка стратегической гибкости
- 29 Синергизм и внутренняя взаимосвязь
- 30 Внеэкономические факторы эффективности стратегии организации
- 31 Управление стратегическими рисками в организации: цели и методы
- 32 Общее содержание стратегического управления в государственном масштабе.

### **2.3 Индивидуальное задание.**

Разработка стратегии социально-экономического развития Краснодарского края проводилась в соответствии с ФЗ-

172            «О                            стратегическом                            планировании». «Смысл закона состоял в том, чтобы расходы, которые несут бюджеты, были ориентированы на стратегические цели, поставленные продуманно и долгосрочно. Существует иерархия документов — сначала разрабатывается стратегия, затем план мероприятий. А он уже содержит информацию о государственных программах, которые принимаются для реализации стратегии. Госпрограммы, в свою очередь, являются основанием для бюджетного финансирования».

При создании Стратегии-2030 привлекалась общественность — всего за год было проведено более 100 встреч разного уровня.

Кроме того, авторы документа провели анализ социально-экономического положения Краснодарского края и его конкурентоспособности. Так, существенный разрыв зафиксирован по трем показателям — это уровень развития человеческого капитала, инновационной системы и системы институтов.

В итоге была сформулирована главная стратегическая цель: «Краснодарский край-2030 — глобальный устойчивый конкурентоспособный регион умных, здоровых и творческих людей, магнит для талантов и предпринимателей, лидер Южного полюса роста России».

Ознакомьтесь со стратегической миссией, стратегической целью, долгосрочными целями, стратегическими задачами и приоритетными задачами, предложенными в Стратегии социально-экономического развития Краснодарского края до 2020 года и на период 2030 года.

1. Заполнить таблицу

Показатель	2020	2030
Стратегическая миссия		
Стратегическая цель		
Долгосрочные цели		
Приоритетные задачи		

1. Составить дерево целей, согласуя иерархические уровни и взаимосвязи поставленных целей и задач и их роли в выполнении стратегической миссии 2030. Обратитесь ко всему документу, чтобы более конкретно представить себе, в чем суть стратегии развития Краснодарского края.

2. Одним из основных приоритетов Стратегии является обеспечение опережающего социально-экономического развития, предполагающего экономический рост от 3,9 до 5,4% годовых на основании расчетов базового и оптимистического сценариев (среднегодовой накопленный прирост ВРП за период с 2016 г. по 2030 г.), при росте ВРП на душу населения в 1,3-1,5 раза к 2024 г. и в 1,5-1,8 раза к 2030 г.

В результате реализации Стратегии будет обеспечено увеличение ВРП по паритету покупательной способности до уровня от 150,5 до 168,4 млрд USD в 2024 г. и от 181,5 до 220,0 млрд USD – в 2030 г.

Не менее чем в 2 раза к 2030 г. вырастет объем промышленного производства.

Одним из ключевых приоритетов в сфере развития агропромышленного комплекса будет являться повышение уровня экологизации АПК до 60-80% (доля сельскохозяйственных угодий, соответствующих стандарту экологизированного АПК).

Объем экспорта продукции, произведенной в Краснодарском крае, в 2030 г. составит порядка 27 млрд USD, а в случае реализации оптимистического сценария развития региона может превысить 31 млрд USD. При этом доля несырьевого неэнергетического экспорта в общем объеме регионального экспорта к 2030 г. будет составлять от 65% до 85%.

Для реализации Стратегии предприятиям региона необходимо привлечь 13-15 трлн руб. инвестиций в основной капитал. При этом доходы консолидированного бюджета края составят от 600 до 800 млрд руб.

Будут обеспечены средние темпы прироста производительности труда от 4,2% до 5,5% в год на протяжении периода 2019-2024 гг., при приросте производительности труда на средних и крупных предприятиях базовых отраслей, таких как промышленность, строительство, транспорт, сельское хозяйство и торговля, темпами не ниже 5% в год.

Будет обеспечено снижение уровня бедности: снижение доли населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума с 11,7% в 2016 г. до 5,2% в 2024 г. и до 3,7% в 2030 г. в базовом сценарии, достижение минимального уровня бедности и вхождение края в число регионов-лидеров с наименьшим уровнем бедности в оптимистическом сценарии.

Приоритеты и цели развития Краснодарского края согласованы с приоритетами и целями развития Российской Федерации, сформулированными в таких документах как: Послания Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации, Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, Стратегия национальной безопасности Российской Федерации до 2020 года, Доктрина продовольственной безопасности Российской Федерации, Стратегия государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2025 года, Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации на долгосрочный период, Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года, а также в других долгосрочных отраслевых стратегиях, концепциях и доктринах, принятых и утвержденных на федеральном уровне.

Краснодарский край стремится к лидерству в развитии и привлечении человеческого капитала. Край готов быть «пилотным» регионом в рамках глобальных проектов развития человеческого капитала: стимулировании развития модели «обучение всю жизнь» и модели «развития молодых талантов



и предпринимателей» с целью обеспечения глобального технологического лидерства России.

Краснодарский край готов быть «пилотным» регионом развития «умной экономики»: кластерной активации в приоритетных направлениях и стимулировании развития высокотехнологических бизнесов, создании модели государственного управления третьего поколения на базе региональной информационной платформы.

Краснодарский край – лидер Южного полюса роста. В Стратегии проработана задача повышения качества взаимодействия с соседними регионами и усиления международной интеграции.

Краснодарский край делает ставку на развитие агломераций, сбалансированное территориально-пространственное развитие городов и сельских поселений.

Краснодарский край будет вести активную кластерную активацию в рамках Южного полюса роста по следующим направлениям:

- Развитие Южного агропромышленного кластера.
- Развитие туристско-рекреационного кластера Юга России.
- Развитие Южного торгово-транспортно-логистического кластера.
- Развитие кластера умная промышленность Юга России.
- Развитие кластера социальных и креативных индустрий Юга России.

3. Сравните инерционный и инновационный сценарии, предложенные в Стратегии социально-экономического развития до 2020 года и на период 2030 года, утвержденной распоряжением от 22 марта 2013 года № 101-рп. В чем основное различие между ними? Можно ли из предложенного описания сценария представить целостную картину регионального развития и управлении им?

**Базовый сценарий.** Данный сценарий предполагает, что будут осуществлены необходимые меры, направленные на преодоление ресурсных

ограничений. Преимущественно реализуются проекты с низким риском реализации в прогнозируемые сроки и ряд ключевых крупных проектов, сопряженных с повышенными рисками.

Показатели реализации главной стратегической цели: базовый сценарий (прирост – 3,9%*)										
ВРП по ППС в ценах 2016 г.	>180 млрд USD				Численность населения	ок. 6 200 тыс. чел.				
	105,7	120,0	130,5	146,4	131,5	5 547	5 904	6 354	6 589	6 201
ВРП на душу населения по ППС в ценах 2016 г.	>29 тыс. USD				Уровень бедности Доля населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума	3,7%				
	10,2	22,5	25,5	27,5	26,5	11,7	7,6	5,7	4,4	3,7
Рост ВРП на душу населения относительно уровня 2016 г.	X1,5				Производительность труда в ценах 2016 г.	>1,2 млн руб. в год				
	1,00	3,18	1,35	3,43	1,53	0,840	1,011	1,146	1,204	1,256
Рост промышленного производства относительно уровня 2016 г.	X2				Ожидаемая продолжительность жизни	>80 лет				
	1,0	1,4	1,7	1,6	2,0	72,0	75,3	77,0	78,8	80,5
Экологизация АПК Доля сельскохозяйственной продукции, соответствующей стандарту экологически чистого АПК	60%				Качество институциональной среды RCI G2	Топ-7				
	5	5	15	35	60					
Экспорт	>27 млрд USD				Качество человеческого капитала RCI G3	Топ-7				
	5,6	15,1	15,5	20,3	27,1					
Доля сырьевого неэнергетического экспорта	65%				Качество инновационной среды RCI G4	Топ-7				
Накопленные инвестиции в основной капитал с 2018 г.	>13 трлн руб.				Количество туристов	>22 млн чел. в год				
	2 245	5 315	8 897	13 174	15,0	17,0	19,1	20,5	22,5	
Доходы консолидированного бюджета	>600 млрд руб.				Среднемесячная заработная плата	>50 тыс. руб.				
	203,3	334,5	427,7	528,0	640,3	28,5	32,2	43,4	49,9	55,3
						290	300	304	308	301

Источник: Стратегия «Кубань-2030».

\* Базовый сценарий: средний темп прироста ВРП 3,9%. При этом в оптимистическом сценарии 5,4%, в инерционном 2,2%.



**Оптимистический сценарий.** Предполагает полное раскрытие потенциала развития, достижение глобальной конкурентоспособности. Успешно реализуется кластерная активация: полностью модернизируется «современная экономика», создается сектор «умной экономики». Большинство намеченных проектов реализуется в плановые сроки. Создается сектор новой экономики, способный успешно производить и выводить на глобальные рынки новые продукты, материалы и технологии.

Показатели реализации главной стратегической цели: оптимистический сценарий (прирост – 5,4%\*)

ВРП по ППС в ценах 2016 г.	>200 млрд USD				Численность населения	ок. 6 300 тыс. чел.				
	105,7	120,9	168,4	194,5	220,6	5 542	6 000	6 028	6 205	6 303
ВРП на душу населения по ППС в ценах 2016 г.	>34 тыс. USD				Уровень бедности Доля населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума	2,1%				
	19,2	23,1	25,1	31,6	34,8	11,7	7,0	6,1	3,1	
Рост ВРП на душу населения относительно уровня 2016 г.	X1,8				Производительность труда в ценах 2016 г.	>1,4 млн руб. в год				
	1,00	1,20	1,46	1,64	1,81	0,842	1,000	1,256	1,373	1,477
Рост промышленного производства относительно уровня 2016 г.	X2,2				Ожидаемая продолжительность жизни	>81 года				
	1,0	1,4	1,6	2,0	2,2	72,6	75,5	77,5	79,5	81,5
Экологизация АПК Доля сельскохозяйственной продукции, соответствующей стандарту экологически чистого АПК	80%				Качество институциональной среды RCI G2	Топ-5				
		15	25	65	80					
Экспорт	>31 млрд USD				Качество человеческого капитала RCI G3	Топ-5				
	5,6	11,2	17,5	24,1	31,6					
Доля сырьевого неэнергетического экспорта	85%				Качество инновационной среды RCI G4	Топ-5				
Накопленные инвестиции в основной капитал с 2018 г.	ок. 15 трлн руб.				Количество туристов	>24 млн чел. в год				
	2 093	5 609	9 866	14 773		25,6	16,3	20,0	21,9	24,0
Доходы консолидированного бюджета	ок. 800 млрд руб.				Среднемесячная заработная плата	>64 тыс. руб.				
	263,3	345	476	613	779	18,6	20,3	23,1	24,7	25,2
						2006	2010	2014	2017	2020

Источник: Стратегия «Кубань-2030».

\* Оптимистический сценарий: средний темп прироста ВРП 5,4%. При этом в базовом сценарии 3,9%, в инерционном 2,2%.



4. Целевое видение, индикаторы достижения целей, ожидаемые результаты реализации стратегии.

Ознакомится с целеполаганием стратегии социально-экономического развития Краснодарского края в разделе «Развитие Краснодарского края в разрезе ключевых направлений конкуренции».

Заполнить таблицу - Сравнительный анализ индикаторов базового и оптимистичного сценариев в разрезе ключевых направлений конкуренции

Цели	Под цели	Зада-чи	Индикаторы		
			2019	2030	Темп роста
СЦ-1 Ключевые экономические комплексы края конкурентоспособны на российском рынке, лидеры – глобально конкурентоспособны; сформированы сбалансированные кластеры- лидеры развития Южного полюса роста. -базовый -оптимистический					
СЦ-2 «Край предпринимательства» (на уровне крупного, среднего и малого бизнеса), конкурентоспособных кластеров и эффективного государственного управления на основе сбалансированной системы государственных, частных, государственно-частных и общественных институтов. -базовый -оптимистический					
СЦ-3 Регион-лидер в накоплении человеческого капитала как ключевого актива – основы долгосрочной конкурентоспособности; созданы лучшие условия для жителей края – открытых, моти-					

<p>вированных, ценящих здоровье, семью и дружеское общение, наслаждающихся долголетием и умеющих находить баланс консервативного и прогрессивного.</p> <p>-базовый</p> <p>-оптимистический</p>					
<p>СЦ-4 Территория умной экономики, ориентированной на реализацию потенциала молодых талантов и предпринимателей, обеспечивающих глобальное технологическое лидерство России.</p> <p>-базовый</p> <p>-оптимистический</p>					
<p>СЦ-5 Регион, обладающий разнообразными (в т.ч. уникальными) природными системами, сберегаемыми для будущих поколений, и высоким уровнем экологической безопасности, эффективно использующий природные ресурсы на основе соблюдения принципов устойчивого развития для обеспечения высокого качества жизни населения края и воспроизводства человеческого потенциала России.</p>					
<p>СЦ-6 Лидер Южного полюса роста, территория, обладающая устойчивой системой расселения в парадигме «умных городов и сел», созданных для людей, сохраняющих и развивающих поликультурные традиции и природе Кубани и Азово-Черноморского побережья; рационально и эффективно используемое комфортное простран-</p>					

ство жизнедеятельности населения и гостей региона с высоким качеством среды обитания. -базовый -оптимистический					
СЦ-7 Край и его ключевые субъекты инвестиционно привлекательны на мировом уровне, создана эффективная инвестиционная среда, ориентированная на инновации в традиционных и новых секторах экономики, бюджет края сбалансирован и имеет низкую зависимость от федерального уровня. -базовый -оптимистический					
СЦ-8 Регион-лидер Южного экспортно-импортного хаба – один из ключевых евразийских транспортно-логистических узлов. -базовый -оптимистический					
СЦ-9 Один из мировых регионов-лидеров развития умного и экологизированного АПК, обеспечивающего продовольственную безопасность страны, трансформирующегося от сырьевого производства к производству и выводу на российский и глобальные рынки уникальной, безопасной «Кубанской продукции». -базовый -оптимистический					
СЦ-10 Глобально конкурентоспособный всесезонный инновационный санаторно-курортный и туристский центр, играющий ключевую роль в обеспечении					

<p>устойчивого воспроизводства человеческого потенциала России, лидер российского туристического рынка.</p> <p>-базовый</p> <p>-оптимистический</p>					
<p>СЦ-11 Регион умной экологически чистой промышленности, ориентированной на потребности социума, имеющий высокую конвергенцию с ключевыми экономическими комплексами Южного полюса роста.</p> <p>-базовый</p> <p>-оптимистический</p>					
<p>СЦ-12 Регион, обладающий экологически безопасным и высокоэффективным топливно-энергетическим комплексом, обеспечивающим потребности экономики и человека в доступной и недорогой энергии на основе сочетания инновационного развития традиционной энергетики и активного внедрения технологий «зеленой энергетики».</p> <p>-базовый</p> <p>-оптимистический</p>					
<p>СЦ-13 Регион, обладающий единой эффективной системой производства строительных материалов, возведения объектов и их эксплуатации.</p> <p>-базовый</p> <p>-оптимистический</p>					

<p>СЦ-14 Российский регион-лидер развития социальных и креативных индустрий на базе «умной экономики» и культуры – образовательный, медицинский и инновационный центр Южного полюса роста, привлекающий широким спектром услуг и обеспечивающий высокое качество жизни в соответствии с мировыми стандартами.</p> <p>-базовый</p> <p>-оптимистический</p>					
<p>СЦ-15 Северная экономическая зона – территория с диверсифицированной экономикой: развитым агропромышленным комплексом с многоступенчатой переработкой сельскохозяйственной продукции в рамках межмуниципальной кооперации со сбытом на внутренний и внешний рынки, эффективно реализуемым торгово-транспортно-логистическим и туристско- рекреационным потенциалом, характеризующаяся трансграничными связями с соседними регионами.</p> <p>-базовый</p> <p>-оптимистический</p>					

<p>СЦ-16 Центральная экономическая зона – территория высокой транспортной доступности и комфортной среды проживания с развитым агропромышленным комплексом с многоступенчатой переработкой сельскохозяйственной продукции в рамках межмуниципальной кооперации, образующая транспортно-логистическую и экономическую основу «Краснодарского пояса»; активно развивающаяся санаторно-курортная зона Приазовья.</p> <p>-базовый -оптимистический</p>				
<p>СЦ-17 Восточная экономическая зона — динамично развивающаяся территория с высоким промышленным, транспортным и инновационным потенциалом, характеризующаяся наличием благоприятных условий для развития человеческого капитала и производством конкурентоспособных товаров и услуг.</p> <p>-базовый -оптимистический</p>				
<p>СЦ-18 Предгорная экономическая зона – территория с многоотраслевой экономикой и развитым туристско-рекреационным комплексом, сформированным на базе уникальных ландшафтов и исторической системы расселения.</p> <p>-базовый -оптимистический</p>				
<p>СЦ-19 Краснодарская агломерация – территория с диверсифицированной инновационной эко-</p>				



<p>номикой, рациональным размещением мест приложения труда, гармоничной средой населенных пунктов, интегрирующая экологические, социальные, культурные условия для достойной жизни, общероссийский центр делового, событийного (в т.ч. спортивного) и образовательного туризма.</p> <p>-базовый</p> <p>-оптимистический</p>				
<p>СЦ-20 Черноморская экономическая зона – всесезонный санаторно-курортный и туристский центр федерального и регионального значения с развитой туристской, транспортно-логистической и инженерной инфраструктурой, обеспечивающий гостям комфортный и разнообразный отдых и оздоровление.</p> <p>-базовый</p> <p>-оптимистический</p>				
<p>СЦ-21 Сочинская агломерация – международный всесезонный курорт-экополис федерального значения с высокой культурой сервиса и досуга, региональный научно-исследовательский центр по исследованию природных явлений.</p> <p>-базовый</p> <p>-оптимистический</p>				

Определить соответствие потенциала Краснодарского края по основным социально-экономическим достижению заложенным стратегическим индикаторам (соответствие темпов роста).

5. Изобразить схему взаимодействующих субъектов в разработке и реализации стратегии социально-экономического развития Краснодарского края

### **3 Самостоятельная работа обучающихся на факультете заочного обучения**

#### **Основные требования и указания по выполнению контрольной работы**

Контрольная работа является важной формой самостоятельной работы студентов заочной формы обучения. Выполнение и защита контрольной работы служит допуском к зачету.

Контрольная работа является результатом самостоятельного труда студента по выбранной теме. Выполнение контрольной работы позволяет закрепить полученные знания, умения работать с литературой, проводить анализ основных технико-экономических показателей, делать выводы и обосновывать предложения по тем или иным направлениям.

Выбор варианта осуществляется в соответствии с последней цифрой в зачетной книжке.

Дать развернутый ответ на все вопросы в соответствии с вариантом и решить практическую задачу.

Выполняемые студентами контрольные работы позволяют преподавателю дать предварительную оценку степени усвоения ими учебного материала по данной дисциплине.

Прежде чем приступить к написанию контрольной работы, необходимо изучить теоретический материал, чтобы определить место предлагаемых вопросов в структуре курса дисциплины. Их логическую связь с другими темами. При изложении теоретических вопросов необходимо соблюдать логику изложения, согласно составленному плану. Сделанные выводы должны быть аргументированы, т.е. теоретически обоснованы и подкреплены фактической информацией. Третье

задание выполнять в соответствии с теоретической базой, ничего не выдумывать от себя. Если необходимо в задании представить сравнительный анализ – делать в таблице. Обязательно указывать литературные и иные источники (нормативно-правовые акты), из которых эта информация взята. Список использованной литературы помещается в конце контрольной работы.

**Работа выполняется в печатном виде, текст располагается по ширине страницы, шрифт Times New Roman, формат листа А4, поля слева 3см, верх и низ – 2 см, справа – 1 см, межстрочный интервал 1,5, кегль -14, абзацный отступ-1,25 . Объем контрольной работы не более 15 листов. Нумерация страниц обязательна. Оформление титульного листа согласно приложенного образца (Приложение 1). *При несоблюдении данных требований к/р к защите не допускается!!!***

Контрольная работа выполняется на основе использования рекомендованной литературы, действующих нормативно-правовых актов, специализированной литературы – журналы и газеты, ресурсы Интернет. Список рекомендованной литературы приводится после изложения вариантов контрольной работы. Можно привлекать для написания работы дополнительные, только научно или документально подтвержденные источники информации.

Список использованной литературы обязательно помещается в конце контрольной работы в алфавите фамилий авторов или названий использованных источников, если не указаны авторы.

## **Варианты контрольной работы**

### *Вариант 1*

1. История становления и развития стратегического планирования и управления как самостоятельного направления экономической науки

2. Развитие организационной и производственной структур фирмы
3. **Задание:** проанализировать стратегический план развития региона или муниципального образования в части нормативно-правового обеспечения.

#### *Вариант 2*

1. Понятие стратегии развития предприятия
2. Формирование портфелей новшеств и инноваций фирмы
3. **Задание:** проанализировать стратегический план развития региона или муниципального образования. Выделить основные показатели для оценки инвестиционного потенциала территории.

#### *Вариант 3*

1. Базовые модели стратегического планирования
2. Сущность теории управления резервами
3. **Задание:** проанализировать стратегический план развития региона или муниципального образования. Описать основные направления стратегического плана развития.

#### *Вариант 4*

1. Подходы к процессу разработки стратегии развития предприятия
2. Инвестиционная политика и резервы
3. **Задание:** проанализировать стратегический план развития региона или муниципального образования. Описать сильные и слабые стороны стратегического плана развития муниципального образования

#### *Вариант 5*

1. Сущность стратегического планирования и управления

2. Нормативно-правовая база стратегии управления факторами производства
3. Как соотносятся понятия «стратегия», «программирование», «прогнозирование», «планирование», «проектирование»?

*Вариант 6*

1. Признаки хорошего менеджмента
2. Стратегия управления резервами экономического развития предприятий промышленности и жилищно-коммунальной сферы
3. **Задание:** Заполните таблицу: «Сопоставление стратегического и оперативного управления»

<u>Сравнительный признак</u>	<u>Оперативное управление</u>	<u>Стратегическое управление</u>
<u>Цели</u>		
<u>Пути достижения целей</u>		
<u>Фактор времени</u>		
<u>Средство управления</u>		
<u>Проблема</u>		
<u>Решение управленческих проблем</u>		
<u>Стиль организационного поведения</u>		
<u>Организационная структура</u>		
<u>Структура власти</u>		
<u>Отношение к риску</u>		
<u>Объект внимания менеджмента</u>		
<u>Управленческие навыки</u>		

### *Вариант 7*

1. Пять задач стратегического менеджмента
2. Механизм образования и использования резервов
3. **Задание:** Ответьте письменно на следующий вопрос. Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф утверждает, что «стратегия – понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих». Почему же тогда предприятия занимаются разработкой стратегии?

### *Вариант 8*

1. Стратегический менеджмент как непрерывный процесс
2. Методы оценки, применяемые для выявления резервов фирмы
3. **Задание:** Постройте классификации факторов определяющих стратегию организации по следующим основаниям (по сфере возникновения; по природе возникновения; по возможности прогнозирования; по масштабам распространения влияния фактора; по степени открытости). Проследите на примере конкретной организации влияние и действие этих факторов. Организация для анализа: «Google»

### *Вариант 9*

1. Преимущества стратегического подхода к управлению
2. Исследование резервов при переоценке основных фондов и их технической инвентаризации
3. Соотношение понятий «стратегия», «стратегическое планирование», «стратегический менеджмент», «стратегическое управление».

### *Вариант 10*

1. Формирование стратегического видения
2. Сетевые методы организации разработки и выполнения стратегии фирмы
3. Понятия стратегического менеджмента: миссия, слабые сигналы рынка, внешняя и внутренняя среда организации, стратегическое видение, миссия, стратегическая цель, стратегическая задача, потенциал.

#### *Вариант 11*

1. Постановка целей
2. Стратегия маркетинга
3. **Задание:** Определите отличительные черты Школы дизайна, Школы планирования и Школы позиционирования.

#### *Вариант 12*

1. Разработка стратегии
2. Финансовая стратегия
3. Классификация стратегий И. Ансоффа. Классификация стратегий М. Портера. Продуктовые стратегии по Ф. Котлеру.

#### *Вариант 13*

1. Факторы, влияющие на стратегию компании
2. Инновационная стратегия
3. **Задание:** Составить матрицу SWOT-анализа (на примере конкретной организации).

#### *Вариант 14*

1. Стратегия, этика и социальная ответственность
2. Стратегия производства
3. **Задание:** Построить дерево целей: перспективы применения и ограничения. (на примере конкретной организации).

#### *Вариант 15*

1. Критерии успешной стратегии
2. Социальная стратегия

3. **Задание:** Бенчмаркинг. Приведите конкретный пример организации, использующей эту стратегию.

*Вариант 16*

1. Три вида стратегий
2. Стратегия организационных изменений
3. Особенности стратегического управления в ГМУ. Роль стратегического управления в деятельности органов публичной власти.

*Вариант 17*

1. Алгоритмизация процесса разработки стратегий
2. Экологическая стратегия
3. Специфика государственного стратегического планирования.

*Вариант 18*

1. Анализ внешней и внутренней среды фирмы
2. Эволюция конкуренции в рыночной экономике
3. Какова последовательность осуществления стратегии?

*Вариант 19*

1. Инструменты стратегического анализа
2. Конкурентное преимущество
3. **Задание:** Заполните приведенную ниже таблицу, сгруппировав цели организации по критерию деления на постоянные и разовые.

Цели организации	Разовые	Повторяющиеся
1. Разработать новую модель продукции		
2. Разработать систему учета и контроля, соответствующую мировым стандартам		
3. Корректировать цены на		



продукцию в зависимости от затрат и качества		
4. Систематически вести учет накладных затрат		
5. Разработать проект формирования предпринимательской сети		
6. Планировать работу бизнес-единиц и функциональных служб		

### *Вариант 20*

1. Эталонные стратегии
2. Методы управления конкурентным потенциалом фирмы
3. Использование метода «сценариев будущего» в стратегическом управлении

### *Вариант 21*

1. Сущность этапа реализации стратегии и его основные задачи
2. Виды конкурентной стратегии
3. **Задание:** Постройте классификации факторов, определяющих стратегию организации по следующим основаниям (по сфере возникновения; по природе возникновения; по возможности прогнозирования; по масштабам распространения влияния фактора; по степени открытости). Проследите на примере конкретной организации влияние и действие этих факторов. Организация для анализа: «Газпром»

### *Вариант 22*

1. Лоббирование как фактор реализации стратегии
2. Конкурентные стратегии по признаку доли рынка
3. **Задание:** Проверьте возможные противоречия, заложенные в следующие первоначальные формулировки целей, и приведите обоснование вашего мнения.

Формулировка целевых заданий	Есть ли противоречие	
	Да	Нет
1. Снизить издержки производства и повысить инновационный потенциал организации		
2. Повысить объемы продаж и снизить себестоимость выпускаемой продукции		
3. Реализовать стратегию нововведений и ежегодного прироста прибыли		
4. Развивать творческий потенциал и повысить исполнительную дисциплину персонала		
5. Реализовать план социального развития коллектива и обеспечить рост производительности труда		
6. Расширить полномочия работников по принятию решений и усилить контролирующие функции руководства		

### *Вариант 23*

1. Оценка эффективности стратегии
2. Основные типы конкурентной борьбы
3. **Задание:** Постройте классификации факторов определяющих стратегию организации по следующим основаниям (по сфере возникновения; по природе возникновения; по возможности прогнозирования; по масштабам распространения влияния фактора; по степени открытости). Проследите на примере конкретной организации влияние и действие этих факторов. Организация для анализа: ООО «Тандер».

### *Вариант 24*

1. Стратегический контроль
2. Формирование стратегии конкурентоспособности фирм
3. **Задание:** Составление PEST анализа для конкретной организации.

#### *Вариант 25*

1. Анализ и прогнозирование организационно – технического уровня производства
2. Понятие контроля
3. **Задание:** Составление SWOT анализа для конкретной организации.

#### *Вариант 26*

1. Основы формирования технической и социальной политики фирмы
2. Определение стратегического контроля
3. **Задание:** Постройте классификации факторов определяющих стратегию организации по следующим основаниям (по сфере возникновения; по природе возникновения; по возможности прогнозирования; по масштабам распространения влияния фактора; по степени открытости). Проследите на примере конкретной организации влияние и действие этих факторов. Организация для анализа: «Ростелеком»

#### *Вариант 27*

1. Стратегический контроль
2. Методы оценки работы организации
3. **Задание:** Составление SPASE анализа для конкретной организации.

#### *Вариант 28*

1. Оценка эффективности стратегии
2. Понятие рисков в стратегическом планировании развития предприятий

3. **Задание:** Постройте схему этапов проведения стратегического контроля за деятельностью фирмы (на примере конкретной организации).

#### *Вариант 29*

1. Лоббирование как фактор реализации стратегии
2. Стратегический анализ рисков предприятия
3. **Задание:** Составьте организационно-правовую характеристику предприятия (на примере конкретной организации).

#### *Вариант 30*

1. Эталонные стратегии
2. Процесс измерения рисков предприятия
3. **Задание:** Постройте классификации факторов определяющих стратегию организации по следующим основаниям (по сфере возникновения; по природе возникновения; по возможности прогнозирования; по масштабам распространения влияния фактора; по степени открытости). Проследите на примере конкретной организации влияние и действие этих факторов. Организация для анализа: «Мегафон».

### **4 Тестовые задания**

1 Кого принято считать предшественниками стратегического менеджмента и первыми стратегами

- a) античных философов
- b) китайских философов
- c) немецких военных стратегов

2 Что является основным недостатком системы научного управления Ф. Тейлора?

- a) она реализуема лишь с дисциплинированными работниками

б) она оторвана от реальных условий принятия решений

с) уровень оплаты труда работников не зависит от качества их труда

3 Перефразируя П. Друкера, И. Ансофф пишет: «Стратегическое планирование – это управление по планам, а стратегическое управление – это управление по ...»

а) результатам

б) прогнозам

с) предвидению

4 В теории стратегического управления философия организации – это форма выражения \_\_\_\_\_, совокупность важнейших принципов и качественных целей организации.

а) образа

б) миссии

с) стратегии

5 Процесс формирования стратегии, ее реализации и контроля соответствия достигнутых результатов запланированным целям – это:

а) стратегический менеджмент

б) стратегический процесс

с) стратегическое планирование

д) стратегическое управление

6 Выберите, что относится к предпосылкам глобализации:

а. Возможность добиться глобальной экономии на издержках производства.

б. Сходные запросы потребителей разных стран.

с. Международная экономическая интеграция.

7 Определите, что лежит в основе конгломератной интеграции:

- a. Единое управление.
- b. Общность финансов.
- c. Близость технологий отдельных фирм.
- d. Отношения собственности.

8 Выберите элементы, которые, по мнению Э.А. Уткина, должна включать миссия организации:

- a) внутренняя концепция
- b) описание продуктов
- c) технология
- d) цели организации

9 Определите основную цель, смысл существования организации и её общепризнанное предназначение:

- a) политика
- b) стратегия
- c) миссия
- d) видение

10 Укажите обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных долгосрочных целей путем координации и распределения ресурсов:

- a) политика
- b) стратегия
- c) миссия
- d) видение

11 Выберите какой период предполагает стратегическое управление:

- a) краткосрочный период реализации
- b) среднесрочный период реализации
- c) долгосрочный период реализации

13 Стратегический менеджмент – это управление в социально-экономических системах, где выделяются функциональная, процессная и элементная стороны. Если «управление рассматривается как совокупность видов деятельности, направленных на достижение определённых результатов», укажите, какая это сторона управления?

- a) функциональная
- b) элементная
- c) процессная

14 Можно выделить четыре уровня знаний, составляющих методологию стратегического управления. Если рассматривается уровень «даёт понимание общих подходов, принципов, форм организации системы. Определите уровень, который образуют науки: теория систем, кибернетика, теория организации и др.

- a) конкретная методология наук
- b) методология, методика и технология стратегического управления

15 Определите, какой документ будет формировать единую платформу для разработки долгосрочных стратегий, целевых программ, а также прогнозных и плановых документов среднесрочного характера регионального развития?

- a) Конституция Российской Федерации
- b) Указ о Совете при президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам до 2030 года
- c) Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года

16 Определите, какие показатели относятся к производственному комплексу конъюнктуры рынка

- a) объем товарооборота; объемы товарных запасов (на предприятии, в торговых организациях) и их динамика; объе-

мы продажи товаров, в том числе по каналам сбыта (оптовая, розничная, фирменная торговля); величина неудовлетворенного спроса в развернутом ассортименте; продажа товаров по сниженным ценам (в том числе уценка, сезонная распродажа и др.);

б) объемы производства товаров в ассортименте и их динамика; уровень обновления товарного ассортимента; обеспеченность материалами, сырьем, производственными мощностями; выполнение заявок на поставку товаров; количество рекламаций.

с) емкость рынка; распределение долей рынка и их динамика; насыщенность рынка; динамика цен; перечень товаров ограниченного и повышенного спроса.

17 Выберите вид планирования, которое можно осуществить путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это:

- а) стратегическое планирование
- б) среднесрочное планирование
- с) долгосрочное планирование

18 Выберите показатель, лежащий в основе конгломератной интеграции

- а) отношения собственности
- б) единое управление
- с) общность финансов

19 Какие критерии необходимо использовать для дифференциации стратегических планов?

- а) цели и принципы
- б) цели и задачи
- с) задачи и методы



20 Выбор действий менеджера для стратегического управления на основе экстраполяции:

- а) выявление экономических проблем, лимитирующих рост организации
- б) учет изменчивости факторов деятельности
- с) внесение поправок в объем и структуру доходов/расходов фирмы

21 Какие исходные данные будете использовать для формирования стратегии:

- а) социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы
- б) ориентация коллектива предприятия на стратегию
- с) привлекательность продукции, отрасли
- д) конкурентоспособность фирмы

22 Выберите наиболее прогрессивную тенденцию существования организации:

- а) функционирование
- б) развитие.
- с) стагнация

23 Какова последовательность разработки стратегии:

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| а) анализ макроокружения             | 2 |
| б) определение миссии, целей и задач | 1 |
| с) анализ микроокружения             | 4 |
| д) оценка потенциала предприятия     | 3 |
| е) составление стратегического плана | 6 |
| ф) оценка стратегических альтернатив | 5 |

24 Какую группу показателей вы рассчитаете для определения целедостижения «Развитие компетенций и повышение квалификации персонала»?

- а) Коэффициент рентабельности инвестиций, %, отклонение по срокам проекта, отклонение по стоимости про-

екта,

показатель освоенного объема (EV), %;

б) Коэффициент компетентности персонала, %,  
добавленная стоимость человеческого капитала, тыс. руб.

с) Индекс корпоративной культуры.

25 Функция спроса на товар представлена уравнением  $QD = 400 - P$ , а функция предложения - уравнением  $QS = 4P - 50$ . Рассчитать размеры дефицита или избытка, если государство устанавливает цену на данный товар, равной 85 руб.

а) 25 ед. товара

б) 5 ед. товара

с) 15 ед. товара

26 В какой последовательности вы станете разрабатывать стратегию развития организации?

а) выбор стратегии – оценка внутренних возможностей – составление альтернативных планов – оценка внешней среды

б) оценка внешней среды – оценка внутренних возможностей – составление альтернативных планов – выбор стратегии

с) составление альтернативных планов – оценка внешней среды – оценка внутренних возможностей – выбор стратегии

## **5 Вопросы к зачету**

1. История становления и развития стратегического менеджмента как самостоятельного направления экономической науки

2. Сущность и содержание миссии организации.

3. Понятие стратегии развития предприятия АПК

4. Базовые модели стратегического планирования

5. Подходы к процессу разработки стратегии развития предприятия АПК

6. Сущность стратегического менеджмента

7. Пять задач стратегического менеджмента

8. Стратегический менеджмент как непрерывный процесс
9. Преимущества стратегического подхода к управлению
10. Формирование стратегического видения
11. Постановка целей
12. Разработка стратегии
13. Факторы, влияющие на стратегию организации АПК
14. Тенденции развития государственного стратегического управления отраслью сельского хозяйства
15. Стратегия, этика и социальная ответственность
16. Критерии успешной стратегии
17. Три вида стратегий
18. Анализ внешней и внутренней среды предприятия
19. Инструменты стратегического анализа
20. Сущность этапа реализации стратегии и его основные задачи
21. Оценка эффективности стратегии
22. Развитие организационной и производственной структур предприятия АПК
23. Формирование портфелей новшеств и инноваций предприятия
24. Стратегический маркетинг как инструмент формирования стратегии
25. Состав и содержание стратегии
26. Определения стратегии в различных трактовках классиков стратегического менеджмента: по Л. Чандлеру, И. Ансоффу, Г. Минцбергу
27. Виды стратегий поведения фирм по А.А. Томпсону и А.Дж. Стрикленду
28. Технология разработки стратегии предприятия
29. Методическое, ресурсное, информационное и правовое обеспечение разработки стратегии предприятия
30. Стратегия маркетинга

31. Финансовая стратегия
32. Инновационная стратегия
33. Стратегия производства
34. Стратегия организационных изменений
35. Экологическая стратегия
36. Структурный анализ конкурентного окружения предприятия
37. Общие конкурентные стратегии
38. Понятие рисков в стратегическом планировании развития предприятий
39. Сущность теории управления резервами
40. Государственные программы и подпрограммы поддержки сельхозпроизводителя
41. Исследование резервов при переоценке основных фондов и их технической инвентаризации
42. Эволюция конкуренции в рыночной экономике
43. Конкурентное преимущество
44. Методы управления конкурентным потенциалом организации
45. Виды конкурентной стратегии
46. Основные типы конкурентной борьбы
47. Формирование стратегии конкурентоспособности
48. Понятие контроля
49. Определение стратегического контроля
50. Стратегический анализ рисков
51. Глобальные тренды развития государственного стратегического управления отраслью сельского хозяйства
52. Эффективность государственного стратегического управления сельским хозяйством и проблемы его оценки.

## **6 Литература для самостоятельной работы**

### **Основная:**

1. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник / Басовский Л.Е. — М.: ИНФРА-М, 2015. — 364 с. (10 экземпляров).

2. Анцупов А.Я. Стратегическое управление [Электронный ресурс] / А.Я. Анцупов — Электрон. текстовые данные. — М.: Техносфера, 2015. — 344 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58867.html>. — ЭБС «IPRbooks», по паролю

3. Гарольд Керцнер Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами [Электронный ресурс] / Керцнер Гарольд. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Профобразование, 2017. — 319 с. — 978-5-4488-0093-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/63802.html>

### **Дополнительная:**

1. Лужнова Н.В. Стратегическое маркетинговое управление [Электронный ресурс] : учебник / Н.В. Лужнова, О.М. Калиева. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 289 с. — 978-5-7410-1642-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71330.html>

2. Генри Минцберг Стратегическое сафари [Электронный ресурс] : экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Минцберг Генри, Альстранд Брюс, Лампель Жозеф. — Электрон. текстовые данные. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 365 с. — 978-5-9614-5347-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/41430.html>

3. Дресвянников В.А. Стратегическое управление организацией [Электронный ресурс] : учебное пособие для подготовки к экзамену (зачету) / В.А. Дресвянников, А.Б. Зубков. —

Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2015. — 214 с. — 978-5-905916-84-7. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/31948.html>

4. Нехланова А.М. Стратегический менеджмент в АПК: учеб. пособие / Нехланова А.М., Туманова М.Б. — М.: КолосС, 2012 — 312с.

5. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю. — М.: Эксмо, 2010. — 430с. (1 экземпляр).

6. Панов А.И., Коробейников И.О. Стратегический менеджмент. Учеб-ник для вузов-2-е издание. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 285 с.

7. Стратегический менеджмент / под ред. А.Н. Петрова. — СПб.: Питер, 2008. — 495 с.

#### **Законодательная:**

1. Конституция Российской Федерации, принята всенародным голосованием 12 дек. 1993 с учетом поправок, внесенных законами Российской Федерации о поправках к Конституции Российской Федерации.

2. Федеральный закон от 28 июня 2014 г. №172-ФЗ. О стратегическом планировании в Российской Федерации.

3. Указ Президента Российской Федерации от 30 июня 2016 г. № 306 "О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам".

4. Постановление Совета Федерации РФ от 29 июня 2016 года № 442-СФ «О первоочередных задачах государственной региональной политики Российской Федерации в современных социально-экономических условиях и мерах по их реализации».

5. Постановление Правительства РФ от 14 октября 2016 года № 1045 «Об утверждении Правил согласования проекта стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации в части полномочий Российской Федерации

ции по предметам совместного ведения Российской Федерации и субъектов Российской Федерации с документами стратегического планирования, разрабатываемыми и утверждаемыми (одобряемыми) органами государственной власти Российской Федерации»

6. Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 года № 316 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Экономическое развитие и инновационная экономика"».

7. Постановление Правительства РФ от 15 октября 2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации».

8. Постановление Правительства РФ от 20 августа 2015 года № 870 «О содержании, составе, порядке разработки и утверждения стратегии пространственного развития Российской Федерации, а также о порядке осуществления мониторинга и контроля ее реализации».

9. Постановление Правительства РФ от 25 июня 2015 года № 631 «О порядке государственной регистрации документов стратегического планирования и ведения федерального государственного реестра документов стратегического планирования».

10. Постановление Правительства РФ от 8 августа 2015 года № 822 «Об утверждении Положения о содержании, составе, порядке разработки и корректировки стратегий социально-экономического развития макрорегионов».

11. Постановление Правительства РФ от 8 августа 2015 года № 823 «Об утверждении Правил разработки, корректировки, осуществления мониторинга и контроля реализации стратегии социально-экономического развития Российской Федерации».

12. Постановление Правительства РФ от 2 августа 2010 г. №588 (ред. от 26.12.2014). Об утверждении порядка разра-

ботки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации.

13. Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года»;

14. Распоряжение Правительства РФ от 28 октября 2015 года № 2193-р «Об утверждении Концепции развития приграничных территорий субъектов Российской Федерации, входящих в состав Дальневосточного федерального округа»;

15. Национальный Стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54147-2010 «Стратегический и инновационный менеджмент. Термины и определения»;

16. Приказ Минэкономразвития от 11 апреля 2016 года № 218 «Об утверждении формы представления сведений участниками разработки стратегии социально-экономического развития Российской Федерации»;

17. Проект Минэкономразвития «Методические рекомендации по разработке стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации, плана мероприятий по ее реализации, организации мониторинга и контроля реализации стратегии социально-экономического развития субъекта Российской Федерации».

18. Распоряжение Правительства РФ от 11.11.2010 г. №1950-р (ред. от 06.06.2015). Об утверждении перечня государственных программ Российской Федерации.

19. Закон Краснодарского края от 10 июля 2001 г. №384-КЗ (посл. ред. 15.12.2014). О прогнозировании, индикативном планировании, стратегии и программах социально-экономического развития Краснодарского края.

20. Закон Краснодарского края от 29 апреля 2008 г. №1465-КЗ. Об утверждении Стратегии развития Краснодарского края до 2020 года.



21. Закон Краснодарского края от 9 июля 2013 г. №2767-КЗ. О Программе социально-экономического развития Краснодарского края на 2013-2017 годы.

22. Постановление главы администрации (губернатора) Краснодарского края от 8 мая 2014 г. №430 (ред. от 31.03.2015). Об утверждении Порядка принятия решения о разработке, формирования, реализации и оценки эффективности реализации государственных программ Краснодарского края и о внесении изменений в некоторые нормативные правовые акты главы администрации (губернатора) Краснодарского края.

23. Постановление главы администрации (губернатора) Краснодарского края от 19 января 2006 г. №20 (посл. ред. от 17.10.2014). О краевом совете по региональным проектам и программам при главе администрации (губернаторе) Краснодарского края.

24. Постановление главы администрации (губернатора) Краснодарского края от 1 июля 2013 г. №685 (посл. ред. от 26.12.2014). Об утверждении перечня государственных программ Краснодарского края.

25. «Кубань-2030» Стратегия социально-экономического развития Краснодарского края на долгосрочный период.

## **7 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и электронно-библиотечных систем**

№	Наименование ресурса	Тематика	Уровень доступа	Начало действия и срок действия договора	Наименование организации и номер договора
1	Znanium.com	Универсальная	Интернет доступ	С 08.06.2018 по 08.06.2019 С 09.06.2019 по 08.06.2020	Договор № 3135 ЭБС  Договор № 3818 ЭБС
2	IPRbook	Универ-	Интернет	С 12.11.18 по	ООО «Ай Пи

		сальная	доступ	11.05.19 С 12.05. 19 по 11.11.19.	Эр Медиа» Лицензионный договор№ 4617/18 ООО «Ай Пи Эр Медиа» Лицензионный договор№ 5202/19
3	Издатель- ство «Лань»		Интернет доступ	С 27.12.18. по 12.01.20	ООО «Изд-во Лань» Контракт № 108
4	Научная электронная библиотека eLibrary (РИНЦ), Science In- dex	Универ- сальная	Интернет доступ	22.01.2019 22.01.2020	Договор №sio- 7813/2019

### **Рекомендуемые интернет сайты**

- <http://www.garant.ru/> - информационно-правовой портал;
- [www.eLIBRARY.RU](http://www.eLIBRARY.RU) - научная электронная библиотека;
- [http://www.minfin.ru/ru/accounting/mej\\_standart\\_fo/docs/](http://www.minfin.ru/ru/accounting/mej_standart_fo/docs/) - Министерство финансов Российской Федерации официальный сайт;
- <http://www.economy.gov.ru>
- [www.aup.ru/](http://www.aup.ru/) Административно-управленческий портал. Публикации по экономике, финансам, менеджменту и маркетингу.
- [www.businessvoc.ru](http://www.businessvoc.ru). Бизнес-словарь.
- [www.cfin.ru/press/management/](http://www.cfin.ru/press/management/) Корпоративный менеджмент. Материалы и публикации по всем отраслям менеджмента.
- [www.elitarium.ru;www.grebennikoff.ru/product/36](http://www.elitarium.ru;www.grebennikoff.ru/product/36) Сайт дистанционного образования «Эльтариум», раздел «Стра-

- тегический менеджмент»  
журнал «Стратегический менеджмент».  
–[www.e-executive.ru](http://www.e-executive.ru). Сообщество менеджеров.  
–[www.expert.ru](http://www.expert.ru). Журнал «Эксперт».  
–[www.glossary.ru](http://www.glossary.ru). Терминология менеджмента.  
–[www.management.edu.ru](http://www.management.edu.ru).  
–[www.marketing.rbc.ru](http://www.marketing.rbc.ru) Исследования рынков.  
–[www.marketing.spb.ru](http://www.marketing.spb.ru)/Библиотека маркетинга. URL:  
–[www.mgmt.ru](http://www.mgmt.ru). Журнал «Маркетинг-менеджмент».  
–[www.pro-invest.com](http://www.pro-invest.com).  
–[www.riskm.ru](http://www.riskm.ru). Журнал «Риск-менеджмент».  
–[www.rjm.ru](http://www.rjm.ru). Российский журнал менеджмента.  
–[www.smartcat.ru](http://www.smartcat.ru). Книги по экономике, финансовому менеджменту, бюджетированию.  
–[www.strategia.ru](http://www.strategia.ru).  
–[www.top-manager.ru](http://www.top-manager.ru).  
–[www.vestnikmckisey.ru](http://www.vestnikmckisey.ru).  
–<http://su12.ru/rf/documents> Стратегическое управление  
–<http://sr.fondedin.ru/new/archive.php> Журнал Стратегия России  
– <http://www.library.ru/2/catalogs/periodical/> Каталог сайтов периодических изданий, электронные версии журналов:  
1 <http://uecs.ru/> Электронный научный журнал «Управление экономическими системами»  
2. Вопросы государственного и муниципального управления  
– <http://www.uptp.ru> – Журнал «Проблемы теории и практики управления»  
– <http://www.kremlin.ru> – Портал Президента РФ  
– <https://admkrain.krasnodar.ru/> /Официальный сайт администрации Краснодарского края  
– <http://www.infostat.ru> – Информационно-издательский центр «Статистика России»  
– <http://www.gks.ru> – Официальный сайт «Росстата»

## 8 Тезаурус

**АВТОКРАТИЧНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ** - руководитель, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязать свою волю исполнителям. В случае необходимости, он сделает это, не колеблясь.

**АДАПТИВНАЯ СТРУКТУРА** - организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде, и тем самым принципиально отличающаяся от механистической (бюрократической) структуры. Называется также органической структурой.

**АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ** - процесс стратегического планирования, предназначенный для контроля факторов, внешних по отношению к организации, с целью определения возможностей и опасностей.

**БЮДЖЕТ** - план, отражающий ожидаемые результаты и распределяемые ресурсы в количественной форме. Служит в качестве контрольного эталона

**БЮРОКРАТИЯ** - тип организации, для которой характерно специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника

**ВЕРТИКАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА** - разделение и координация усилий и выполнения составляющих работу компонентов (управление и производство). Вертикальное разделение труда создает уровни управления.

**ВЛАСТЬ** - возможность действовать или способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

**ВЛАСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ** - ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия части людей в организации на выполнение заданий.

**ВЛИЯНИЕ** - поведение какого-либо человека, которое изменяет отношение и чувства к нему других людей.

**ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ** - в рамках теории мотивации - это все, что человеку может казаться ценным.

**ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ТРУДА** - разделение работы в организации на составляющие компоненты.

**ГРУППА** - два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо влияет на другого (других) и испытывает на себе его влияние.

**ГРУППА РУКОВОДИТЕЛЯ** - группа, состоящая из руководителя и подчиненных, находящихся в зоне его контроля.

**ДЕЛЕГИРОВАНИЕ** - передача задач и прав получателю, который принимает на себя ответственность за них.

**ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ РУКОВОДИТЕЛЬ** - руководитель, который старается не навязывать свою волю подчиненным и исходит из предпосылки, что люди мотивированы потребностями высшего уровня. Сам он мотивирует своих подчиненных, создавая климат, где люди мотивируют себя сами.

**ДЕРЕВО РЕШЕНИЙ** - схематическое представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче.

**ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ** - организационная структура, в рамках которой право принимать решения распределяется вплоть до нижестоящих управленческих структур.

**ДВУХФАКТОРНАЯ МОДЕЛЬ ГЕРЦБЕРГА** - модель, согласно которой вся мотивация распадается на две большие категории: гигиенические факторы и мотивы.

**ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА** - тип организационной структуры, разработанный в интересах больших организаций, для которых функциональные структуры уже перестают быть эффективными. Основными типами структур с отделениями являются региональные и продуктовые структуры, а также структуры, ориентированные

на покупателя.  
**ДИСФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ КОНФЛИКТ** - конфликт, который приводит к уменьшению степени удовлетворенности работой, ослаблению сотрудничества между группами, снижению эффективности деятельности организации.

**ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ** - краткое изложение основных задач, требующихся навыков и полномочий различных должностей в организации.

**ЕДИНОНАЧАЛИЕ** - принцип построения организации, согласно которому подчиненный должен принимать полномочия только от одного начальника и быть ответственным только перед ним.

**ЗАДАНИЯ** - предписанная работа, серия рабочих функций, которые должны быть завершены в определенной форме в рамках ограниченного периода времени.

**ЗАКОННАЯ ВЛАСТЬ** - влияние, основанное на традиции. Исполнитель верит, что руководитель имеет изначальное право отдавать приказания.

**ЗАПРОГРАММИРОВАННОЕ РЕШЕНИЕ** - выбор, путь к которому ведет через конкретную последовательность этапов или действий. Число возможных альтернатив в этом случае, как правило, ограничено.

**ИЕРАРХИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА** - организационная структура, характеризующаяся многоуровневым управлением и незначительным объемом управления на каждом уровне.

**ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ МАСЛОУ** - подразделение всех потребностей людей на пять групп, осуществленное Абрахамом Маслоу. Им описаны следующие группы потребностей: физиологические, безопасности, социальные, уважения и самовыражения.

**ИНТЕГРАЦИЯ** - процесс объединения усилий различных подсистем (подразделений) для достижения целей организации.

**ИНФОРМАЦИОННО-УПРАВЛЯЮЩАЯ СИСТЕМА** - формальная система обеспечения руководителей информацией, необходимой для принятия решений.  
**КАНАЛ СВЯЗИ** - применительно к обмену информацией - средство передачи информации: письменной, устной, формальной, неформальной, пригодной для электронных средств связи.

**КЛАССИЧЕСКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ** - подход к управлению, сложившийся на раннем этапе и основанный на идентификации общих принципов для их рационального использования в организации. Теоретики классической школы полагали, что можно отыскать лучшую систему организации путем определения основных функций данного бизнеса.

**КОММУНИКАЦИЯ** - обмен информацией и смыслом информации между двумя и более людьми.

**КОНТРОЛЬ** - процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей.

**КОНФЛИКТ** - несогласие между двумя или более сторонами (лицами или группами), когда каждая сторона старается сделать так, чтобы были приняты именно ее взгляды или цели и помешать другой стороне сделать то же самое.

**КРИТЕРИИ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ** - нормы, с которыми можно соотнести альтернативные варианты решения.

**КРИТИЧЕСКИЙ ПУТЬ** - самая длительная последовательность событий при выполнении проекта. Последовательность событий, обеспечивающая завершение проекта в возможно кратчайшее время.

**КУЛЬТУРА КОРПОРАЦИИ** - атмосфера или социальный климат в организации.

**ЛИБЕРАЛЬНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ** - руководитель, который

дает своим подчиненным почти полную свободу в выборе рабочих задач и контроле за своей работой.

**ЛИДЕР ОРГАНИЗАЦИИ** - человек, эффективно осуществляющий

формальное и неформальное руководство и лидерство.

**МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ** - тип адаптивной структуры, в которой члены сформированной группы несут ответственность за свою деятельность и перед руководителем данного конкретного проекта, где они работают постоянно.

**МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ СТИЛЬ РЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ** - классификация подходов к разрешению конфликтов: недопущение конфликтных ситуаций, сглаживание конфликтов, искусственное форсирование, использование компромиссов, решение сути конфликтной проблемы.

**МЕТОД КРИТИЧЕСКОГО ПУТИ** - техника осуществления руководства проектом, основной целью которой является обеспечение соблюдения графиков производства и конечных сроков работ. В основе ее лежит допущение того, что длительность событий поддается достаточно точной оценке.

**МЕХАНИСТИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА** - традиционно-бюрократическая форма организации, в противоположность органической или адаптивной структуре.

**МИССИЯ** - в планировании основная общая цель или задача организации.

**МОДЕЛЬ ПОРТЕРА-ЛОУЛЕРА** - ситуационная теория мотивации, объединяющая элементы теории ожиданий и теории справедливости.

**МОТИВАЦИЯ** - процесс стимулирования самого себя или других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.

**НЕФОРМАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ** - спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимо-



действие для достижения определенной цели.

**ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ** - реакция на сообщение, которая помогает отправителю, источнику информации определить, воспринята ли отправленная им информация.

**ОБУЧЕНИЕ НОРМАМ ЭТИКИ** - процесс формирования в среде рядовых работников и руководителей представления об этике ведения дела.

**ОРГАНИЗАЦИЯ ФОРМАЛЬНАЯ** - группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

**ПЛАТЕЖНАЯ МАТРИЦА** - статистический метод принятия решений, помогающий руководителю выбирать из возможных альтернатив.

**ПОВЕДЕНИЕ, ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА КОНТРОЛЬ**, - это стремление служащих вкладывать больше усилий в те области деятельности, которые контролируются и проверяются руководством, и пренебрегать деятельностью в тех областях, которые объектом пристального контроля не являются.

**ПОЛНОМОЧИЯ** - ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение заданий

**ПРЕДПРИИМЧИВЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ** - менеджер, который изыскивает возможности и идет на преднамеренный риск, осуществляя изменения и вводя усовершенствования на своем предприятии.

**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ** - человек, который идет на риск при создании новой организации или при внедрении новой идеи, продукта или услуги.

**ПРОДУКТОВАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА** - структура, основным элементом которой являются отделения, ответственные за выпуск основных типов продукции.

**ПРОЕКТНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА** - временная организационная структура, формируемая для достижения конкретной, четко очерченной цели.

**ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ** - общий объем непрерывных взаи-

связанных действий или функций в рамках организации.

**СЕМАНТИКА** - изучение способа использования слов и передаваемых ими значений.

**СЕТКА МЕНЕДЖМЕНТА** - двухразмерный подход к оценке эффективности руководства. Согласно этому подходу в руководстве различаются 5 основных стилей: вертикальная ось сетки представляет "заботу о людях", а горизонтальная - "заботу о производстве".

**ТЕОРИЯ 'X'** - термин Дугласа Мак Грегора, относящийся к оценке авторитарного руководителя и его сотрудников. Такой руководитель считает, что люди не любят работать, лишены всякого честолюбия, предпочитают, чтобы ими руководили, хотят защищенности, главный вывод - людей надо принуждать работать.

**ТЕОРИЯ "Y"** - термин Дугласа МакГрегора. В соответствии с этой теорией при соответствующих условиях люди стремятся к работе, тогда как преданность целям организации является функцией вознаграждений, связанных с достижением цели. Согласно этой теории большая часть населения обладает творческим потенциалом.

**ТЕОРИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ МАККЛЕЛЛАНДА** - модель мотивации, которая описывает поведение людей через три категории потребностей: власти, достижений, принадлежности.

**ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА** - тип организационной структуры, построенной в соответствии с видами работ, выполняемыми отдельными подразделениями.

**ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ КОНФЛИКТ** - конфликт, который ведет к повышению эффективности деятельности организации.

**ШКОЛА НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ** - первый формальный подход к управлению. Основан на том, что ручной труд может быть изменен, перепрофилирован через наблюдения, замеры, логику и анализ так, чтобы он стал более эффективным.

**ШКОЛА ПОВЕДЕНЧЕСКИХ НАУК** - концептуальный подход к управлению, который вырос из движения за челове-

ские отношения, сложившегося после второй мировой войны. Он основан на передовых концепциях психологии и социологии.

**ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ** - исторически существовавший концептуальный подход, в центре которого находится человеческий фактор, включающий и отношения между людьми в процессе работы.

**ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ** - система общих ценностей и правил этики, соблюдение которых организация требует от своих сотрудников.

## СОДЕРЖАНИЕ

1	Цель и задачи освоения дисциплины.....	3
2	Задания по самостоятельной работе.....	3
3	Самостоятельная работа обучающихся на факультете заочного обучения.....	18
4	Тестовые задания.....	28
5	Вопросы к зачету .....	34
6	Литература для самостоятельной работы.....	37
7	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и электронно-библиотечных систем.....	41
8	Тезаурус.....	44

**Приложение 1 Титульный лист контрольной работы**  
**Министерство сельского хозяйства Российской Федерации**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное**  
**учреждение высшего образования**  
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ**  
**УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ И.Т.ТРУБИЛИНА»**

**Факультет заочного обучения**

**Кафедра менеджмента**

**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

**По дисциплине**

**«Стратегический менеджмент на предприятиях АПК»**

**Вариант №\_\_**

**Выполнил студент группы ФЭз-**  
**Направление подготовки 35.04.06**  
**«Агроинженерия»**  
**Ф.И.О.\_\_\_\_\_**

**Проверил\_\_\_\_\_**

**Краснодар 2020**

# **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК**

*Методические указания*

*Составитель:* **Бритикова** Елена Александровна

Электронное издание

Кубанский государственный  
аграрный университет  
350044, г. Краснодар, ул. Калинина, 13