

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

Кафедра экономики и бухгалтерского учета

**Согласовано**  
на Методическом совете  
экономического факультета  
«18» апреля 2019 г.

**Утверждено**  
решением кафедры  
экономики и бухгалтерского учета  
«10» апреля 2019 г.  
протокол № 8

### **Рабочая программа дисциплины**

### **«Современный стратегический анализ на предприятиях АПК»**

Направление подготовки **38.04.01 Экономика**

Направленность (профиль) программы **Экономика предприятий и организаций АПК**

Квалификация **магистр**

Форма обучения **очная, заочная**

Смоленск 2019

Рабочая программа разработана в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.01 Экономика.

Рабочую программу составил:  
зав. кафедрой экономики и бухгалтерского учета,  
кандидат экономических наук, доцент

Е.С. Воробьёва 09.04.2019

Рецензент:  
доцент кафедры управления производством,  
кандидат экономических наук, доцент

О.В. Лазько 09.04.2019

**1.Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины).**

В результате изучения дисциплины «Современный стратегический анализ на предприятиях АПК» у обучающихся формируются следующие профессиональные компетенции:

**Содержательная структура компонентов компетенций**

Названия компетенций	Части компонентов
способностью анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов (ПК-9)	<b>Знать:</b> источники информации для проведения экономических расчетов; бизнес-стратегии в контексте различных отраслей АПК. <b>Уметь:</b> анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов; разрабатывать бизнес-стратегии в контексте различных отраслей АПК. <b>Владеть:</b> способностью анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов; навыками разработки бизнес-стратегии в контексте различных отраслей АПК.
способностью готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне (ПК-8)	<b>Знать:</b> аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне; методологию проведения стратегического анализа в т.ч. и для предприятий АПК. <b>Уметь:</b> применять на практике аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне; применять на практике методологию проведения стратегического анализа в т.ч. и для предприятий АПК. <b>Владеть:</b> навыками готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне; навыками в оценке стратегического анализа в т.ч. и для предприятий АПК.

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

Дисциплина «Современный стратегический анализ на предприятиях АПК» входит в вариативную часть. Знания и навыки, полученные при ее изучении позволяют расширить возможности будущего магистра экономики в области организации эффективной работы предприятия.

*Цель дисциплины:* формирование профессиональных компетенций у будущих выпускников, подготовка студентов к эффективному использованию теоретических знаний и практических навыков использования методологии стратегического анализа для принятия эффективных стратегических решений в условиях современной экономики, способствующих максимально эффективной деятельности организации АПК на внутреннем и внешнем рынках для решения профессиональных задач в будущей профессиональной деятельности.

*Задачи дисциплины:*

- изучить аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне;
- научиться анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов в контексте различных отраслей АПК;
- усвоение понятийного аппарата, методов и инструментов количественного и качественного стратегического анализа на предприятиях АПК;

- понимание основополагающей аналитической схемы, состоящей из двух фундаментальных компонент - анализ внешней окружающей среды (прежде всего отраслевой структуры) и анализ внутренней среды (ресурсов и способностей организации АПК);
- выработка умений и навыков практического применения методологии стратегического анализа, способствующих максимально эффективной деятельности организации АПК на внутренних и внешних рынках;
- обеспечение более глубокого понимания фундаментальных факторов, определяющих успех организации АПК в условиях конкуренции и неустойчивости бизнес-среды, инноваций и размывания национальных и отраслевых границ, изменения предпочтений потребителей, изменчивости обменных курсов и цен на товары;
- углубление знаний и развитие умений анализа конкурентного преимущества организации АПК на основе идентификации ресурсов и способностей предприятия (особенно управления знаниями и развитие организационных возможностей);
- научиться формулировать стратегию, основанную на выявленных конкурентных преимуществах;
- выработка умений и навыков разрабатывать бизнес-стратегии в контексте различных отраслей АПК.

**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	1 семестр
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	4
часов	144
Аудиторная (контактная) работа, часов	32
в т.ч. занятия лекционного типа	8
занятия семинарского типа	24
Самостоятельная работа обучающихся, часов	83
в т.ч. курсовая работа	27
Контроль	29
в т.ч. курсовая работа	2
Вид промежуточной аттестации	Экзамен

**3.2 Заочная форма обучения**

Вид учебной работы	2 семестр
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	4
часов	144
Аудиторная (контактная) работа, часов	8
в т.ч. занятия лекционного типа	2
занятия семинарского типа	6
Самостоятельная работа обучающихся, часов	125
в т.ч. курсовая работа	27
Контроль	11
в т.ч. курсовая работа	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			Форма текуще контроля	Перечень компетенций
	всего	в том числе			
		аудиторной (контактной) работы	Самостоятельной работы		
<b>Раздел 1. Основы организации и методика стратегического анализа на предприятиях АПК</b>	46	18	28	Устный опрос	ПК-8 ПК-9
Тема 1.1. Современный стратегический анализ и его роль в информационной системе организации АПК	14	4	10		
Тема 1.2. Анализ внутренней среды организации АПК	18	8	10		
Тема 1.3. Методы анализа внешней среды и оценка стратегической позиции организации АПК	14	6	8		
<b>Раздел 2. Формирование корпоративных стратегий и бизнес стратегий в контексте различных отраслей АПК на основе выявленных конкурентных преимуществах</b>	42	14	28	Контрольная работа	ПК-8 ПК-9
Тема 2.1. Анализ источников формирования и видов конкурентного преимущества организации АПК	14	4	10		
Тема 2.2. Бизнес-стратегии в контексте различных отраслей АПК	16	6	10		
Тема 2.3. Корпоративная стратегия на предприятиях АПК	12	4	8		
Курсовая работа	27		27		
Контроль	29				
<b>Итого</b>	<b>144</b>	<b>32</b>	<b>83</b>		

#### Заочная форма обучения

Наименование разделов и тем	Трудоемкость, часов			Форма текущего контроля	Перечень компетенций
	всего	в том числе			
		аудиторной (контактной) работы	самостоятельной работы		
<b>Раздел 1. Основы организации и методика стратегического анализа на предприятиях АПК</b>	47	4	43	Устный опрос	ПК-8 ПК-9
Тема 1.1. Современный стратегический анализ и его роль в информационной системе организации АПК	15	1	14		
Тема 1.2. Анализ внутренней среды организации АПК	15	1	14		
Тема 1.3. Методы анализа внешней среды и оценка стратегической позиции организации АПК	17	2	15		
<b>Раздел 2. Формирование корпоративных стратегий и бизнес стратегий в контексте различных отраслей АПК на основе выявленных конкурентных преимуществах</b>	59	4	55	Контрольная работа	ПК-8 ПК-9
Тема 2.1. Анализ источников формирования и видов конкурентного преимущества организации АПК	22	2	20		
Тема 2.2. Бизнес-стратегии в контексте различных отраслей АПК	21	1	20		
Тема 2.3. Корпоративная стратегия на предприятиях АПК	16	1	15		
Курсовая работа	27		27		
Контроль	11				
<b>Итого</b>	<b>144</b>	<b>8</b>	<b>125</b>		

#### 4.2 Содержание дисциплины по разделам и темам

##### Раздел 1. Основы организации и методика стратегического анализа на предприятиях АПК

*Цель* – приобретение теоретических и практических знаний об организации и методологии современного стратегического анализа для принятия эффективных стратегических решений в условиях современной экономики на предприятиях АПК.

*Задачи:*

- изучить аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений в АПК на микро- и макроуровне;
- научиться анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов в отраслях АПК;

- расширение системы теоретических и практических знаний о стратегическом анализе как части стратегического менеджмента, методологии и основных направлениях и тенденциях развития этой науки;
- усвоение понятийного аппарата, методов и инструментов количественного и качественного стратегического анализа на предприятиях АПК;
- понимание основополагающей аналитической схемы, состоящей из двух фундаментальных компонент - анализ внешней окружающей среды (прежде всего отраслевой структуры АПК) и анализ внутренней среды (ресурсов и способностей организации АПК);
- выработка умений и навыков практического применения методологии стратегического анализа, способствующих максимально эффективной деятельности организации АПК на внутренних и внешних рынках.

#### **Перечень учебных элементов раздела:**

### **Тема 1.1 Современный стратегический анализ и его роль в информационной системе организации АПК**

Понятие стратегического управления в предприятиях АПК. Основные функции управления и их содержание. Условия и тенденции в мировой экономике обусловившие необходимость перехода к стратегическому управлению. Структура процесса стратегического управления и ее содержание. Понятие стратегии и основные принципы формирования стратегии. Классификация стратегий. Сущность системы сбалансированных показателей. Сущность и цель стратегических карт.

Содержание стратегического анализа в предприятиях АПК, его отличительные особенности. Информационная база и основная схема стратегического анализа, состоящей из двух фундаментальных компонент - анализ внешней окружающей среды (прежде всего отраслевой структуры АПК) и анализ внутренней среды (ресурсов и способностей организации АПК).

#### **Тема 1.2. Анализ внутренней среды организации АПК**

Определение сферы деятельности организации и формулирование ее миссии. Постановка стратегических целей и задач в предприятиях АПК. Дерево целей. Метод «GAP - анализ». Метод структуризации целей. Кривая опыта. Метод LOTS.

Понятие и элементы внутренней среды организации АПК. Схема анализа внутренней среды по функциям управления. Анализ товаров и услуг организации. Анализ ресурсов и способностей предприятий АПК. Анализ организационных структур и системы управления в АПК. Анализ финансов организации АПК. Анализ жизненного цикла продукции, технологий, организации. Выделение стратегических хозяйственных центров (бизнес-единиц, стратегических производственных единиц). Анализ бизнес-процессов организации: классификация, анализ цепочки создания ценности, анализ затрат. Анализ функциональных областей, SNW-анализ.

#### **Тема 1.3 Методы анализа внешней среды и оценка стратегической позиции организации АПК**

Понятие и элементы внешней среды организации АПК. Внешнее микро- и макроокружение в АПК. Методы анализа внешнего микро- и макроокружения. Анализ жизненного цикла отрасли. Анализ конкурентов. Модель «5 конкурентных сил Портера». Анализ сегментации рынка. Анализ стратегических групп. Оценка индивидуальных характеристик конкурентов. Анализ общей окружающей среды (STEEP). Анализ сценария. Анализ посредников. Анализ сегментации покупателей. Анализ покупательской ценности.

Оценка стратегической позиции организации АПК. Матрица Ансоффа «продукт-рынок». Бостонская матрица – «рост - удельный вес в обороте рынка». Многофакторная матрица «МакКинзи». Матрица экрана бизнеса GeneralElectric. SWOT – анализ.

### **Раздел 2. Формирование корпоративных стратегий и бизнес стратегий в контексте различных отраслей АПК на основе выявленных конкурентных преимуществ**

*Цель* – приобретение теоретических и практических знаний в области применения основных методов стратегического анализа для принятия управленческих решения и разработки стратегий на предприятиях АПК.

*Задачи:*

- изучить аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений в АПК на микро- и макроуровне;
- научиться анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов в отраслях АПК;
- расширение системы теоретических и практических знаний о стратегическом анализе как части стратегического менеджмента, методологии и основных направлениях и тенденциях развития этой науки;
- усвоение понятийного аппарата, методов и инструментов количественного и качественного стратегического анализа на предприятиях АПК;
- понимание основополагающей аналитической схемы, состоящей из двух фундаментальных компонент - анализ внешней окружающей среды (прежде всего отраслевой структуры АПК) и анализ внутренней среды (ресурсов и способностей организации АПК);
- выработка умений и навыков практического применения методологии стратегического анализа, способствующих максимально эффективной деятельности организации АПК на внутренних и внешних рынках.

#### **Перечень учебных элементов раздела:**

#### **Тема 2.1. Анализ источников формирования и видов конкурентного преимущества организации АПК**

Природа и источники конкурентного преимущества АПК. Задачи анализа конкурентного преимущества. Появление конкурентного преимущества. Понятие устойчивого конкурентного преимущества. Конкурентное преимущество АПК на разных рынках. Типы конкурентного преимущества: преимущество по издержкам и за счет дифференциации.

#### **Тема 2.2 Бизнес-стратегии в контексте различных отраслей АПК**

Эволюция отрасли АПК. Жизненный цикл отрасли АПК. Структура, конкуренция и факторы успеха в течение жизненного цикла. Организационная адаптация и изменение. Альтернативные подходы к классификации отрасли АПК. Технологические отрасли и управление инновациями. Конкурентное преимущество в технологических отраслях. Стратегии эффективного использования инноваций. Конкуренция за стандарты. Применение технологических стратегий: создание условий для инноваций.

Конкурентное преимущество в зрелых отраслях. Реализация стратегии в зрелых отраслях. Стратегии для угасающих отраслей АПК.

#### **Тема 2.3 Корпоративная стратегия на предприятиях АПК**

Вертикальная интеграция и сфера деятельности предприятий АПК. Трансакционные издержки и сфера деятельности. Издержки и выгоды вертикальной интеграции. Создание вертикальных взаимосвязей.

Стратегия диверсификации. Тенденции диверсификации и основания для нее. Конкурентное преимущество на основе диверсификации. Диверсификация и эффективность деятельности предприятий АПК.

Управление многопрофильными корпорациями. Структура многопрофильной компании. Роль корпоративного управления в АПК. Управление корпоративным портфелем. Управление отдельными направлениями бизнеса. Управление внутренними связями. Новейшие тенденции в управлении многопрофильными корпорациями.

### **4.3 Тематический план по очной форме обучения**

#### **Раздел 1. Основы организации и методика стратегического анализа на предприятиях АПК**

##### **Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа)**

Тема	Вопросы	Трудоёмкость, часов
Тема 1.1. Современный стратегический анализ и его роль в информации	1. Стратегия и основные принципы ее формирования 2. Система сбалансированных показателей и стратегические карты	2



онной системе организации АПК	3. Цель, задачи и информационная база стратегического анализа 4. Этапы стратегического анализа	
Тема 1.2. Анализ внутренней среды организации АПК	1. Схема анализа внутренней среды по функциям управления. 2. Анализ ресурсов и способностей 3. Анализ организационных структур и системы управления 4. Анализ финансов организации	2
Тема 1.3. Методы анализа внешней среды и оценка стратегической позиции организации АПК	1. Понятие и элементы внешней среды организации. 2. Методы анализа внешнего микро- и макро-окружения. 3. Анализ жизненного цикла отрасли. 4. Анализ конкурентов. 5. Анализ сегментации рынка. 6. Анализ посредников. 7. Анализ сегментации покупателей. 8. Оценка стратегической позиции организации	4

#### **Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия семинарского типа)**

Тема	Вид работы (метод проведения)	Трудоемкость, часов
Тема 1.1. Современный стратегический анализ и его роль в информационной системе организации АПК	групповая дискуссия *	2
Тема 1.2. Анализ внутренней среды организации АПК	обсуждение результатов работы мини-групп *, круглый стол*	6
Тема 1.1. Современный стратегический анализ и его роль в информационной системе организации АПК	решение задач, круглый стол*	2

\*учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в разделе – 10 часов.

#### **Самостоятельная работа**

Тема	Трудоемкость, часов	Контроль
Тема 1.1. Современный стратегический анализ и его роль в информационной системе организации АПК	10	Устный опрос
Тема 1.2. Анализ внутренней среды организации АПК	10	
Тема 1.3. Методы анализа внешней среды и оценка стратегической позиции организации АПК	8	
Курсовая работа	10	

## Раздел 2. Формирование корпоративных стратегий и бизнес стратегий в контексте различных отраслей АПК на основе выявленных конкурентных преимуществ

### Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия семинарского типа)

Тема	Вид работы (метод проведения)	Трудоемкость, часов
Тема 2.1. Анализ источников формирования и видов конкурентного преимущества организации АПК	Расчетное задание Мозговой штурм* Дискуссия	4
Тема 2.2. Бизнес-стратегии в контексте различных отраслей АПК	Работа в малых группах*	6
Тема 2.3. Корпоративная стратегия на предприятиях АПК	Работа в малых группах*	4

\*учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в разделе – 14 часов.

\* - учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств всего – 24 часа.

### Самостоятельная работа

Тема	Трудоемкость, часов	Контроль
Тема 2.1. Анализ источников формирования и видов конкурентного преимущества организации АПК	10	Контрольная работа
Тема 2.2. Бизнес-стратегии в контексте различных отраслей АПК	10	
Тема 2.3. Корпоративная стратегия на предприятиях АПК	8	
Курсовая работа	17	

## 4.4 Тематический план по заочной форме обучения

### Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа)

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
Тема 1.1. Современный стратегический анализ и его роль в информационной системе организации АПК	1. Стратегия и основные принципы ее формирования 2. Система сбалансированных показателей и стратегические карты 3. Цель, задачи и информационная база стратегического анализа 4. Этапы стратегического анализа	1
Тема 1.3. Методы анализа внешней среды и оценка стратегической позиции организации АПК	1. Понятие и элементы внешней среды организации. 2. Методы анализа внешнего микро- и макро-окружения. 3. Анализ жизненного цикла отрасли. 4. Анализ конкурентов. 5. Анализ сегментации рынка. 6. Анализ посредников. 7. Анализ сегментации покупателей. 8. Оценка стратегической позиции организации	1

**Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия семинарского типа)**

Тема	Вид работы (методпроведения)	Трудоем- кость, часов
Тема 1.2. Анализ внутренней среды организации АПК	развернутая беседа	1
Тема 1.3. Методы анализа внешней среды и оценка стратегической позиции организации АПК	круглый стол *	1
Тема 2.1. Анализ источников формирования и видов конкурентного преимущества организации АПК	развернутая беседа	2
Тема 2.2. Бизнес-стратегии в контексте различных отраслей АПК	развернутая беседа	1
Тема 2.3. Корпоративная стратегия на предприятиях АПК	обсуждение результатов работы мини-групп *	1

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

**Самостоятельная работа**

Тема	Контроль	Трудоемкость, часов
Тема 1.1. Современный стратегический анализ и его роль в информационной системе организации АПК	Устный опрос, контрольная работа	14
Тема 1.2. Анализ внутренней среды организации АПК		14
Тема 1.3. Методы анализа внешней среды и оценка стратегической позиции организации АПК		15
Тема 2.1. Анализ источников формирования и видов конкурентного преимущества организации АПК		20
Тема 2.2. Бизнес-стратегии в контексте различных отраслей АПК		20
Тема 2.3. Корпоративная стратегия на предприятиях АПК		15
Курсовая работа		27

**5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Основными видами учебных занятий по дисциплине «Современный стратегический анализ на предприятиях АПК» 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.

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. Перечень учебно-методического обеспечения по дисциплине (модулю).**

1. Воробьева Е.С. Современный стратегический анализ на предприятиях АПК: методические рекомендации для организации самостоятельной работы студентов [Электронный ресурс] – Смоленск: ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА, 2019. – 36 с. — Режим доступа: [https://www.sgsha.ru/sgsha/biblioteka/sovremennyy\\_strategicheskiy\\_analiz\\_na\\_predpriyatiyakh\\_apk\\_38\\_04\\_01\\_metodicheskie\\_rekomendatsii\\_dlya\\_organizatsii\\_samostoyatelnoy\\_raboty.pdf](https://www.sgsha.ru/sgsha/biblioteka/sovremennyy_strategicheskiy_analiz_na_predpriyatiyakh_apk_38_04_01_metodicheskie_rekomendatsii_dlya_organizatsii_samostoyatelnoy_raboty.pdf)

2. Воробьева Е.С. Методические рекомендации по написанию курсовой работы по дисциплине «Современный стратегический анализ на предприятиях АПК» [Текст] / ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА– Смоленск, 2019. – 29 с. — Режим доступа: [https://www.sgsha.ru/sgsha/biblioteka/vorobeve\\_e\\_s\\_sovremennyy\\_strategicheskiy\\_analiz\\_na\\_predpriyatiyakh\\_apk\\_38\\_04\\_01\\_metod\\_rek\\_kurs\\_rab.pdf](https://www.sgsha.ru/sgsha/biblioteka/vorobeve_e_s_sovremennyy_strategicheskiy_analiz_na_predpriyatiyakh_apk_38_04_01_metod_rek_kurs_rab.pdf)

## **7. Оценочные материалы**

Оценочные материалы в виде фонда оценочных средств по дисциплине «Современный стратегический анализ на предприятиях АПК» представлены в приложении А к рабочей программе дисциплины.

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины(модуля).**

### ***Основная литература:***

1. Ершова С.А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий. [Электронный ресурс] — Электрон. дан. – СПб ГАСУ, 2007. –155 с. — Режим доступа: <http://ebs.rgazu.ru/?q=node/231>
2. Лазько О.В., Савченко В.П. Стратегический менеджмент: методические указания. / О.В. Лазько, В.П. Савченко, - Изд.2-ое. - Смоленск, 2017. - 38 с. — Режим доступа: <http://ebs.rgazu.ru/index.php?q=node/4778>

### ***Дополнительная литература:***

1. Белокопытов А.В., Жарова О.Л. Управление производственными ресурсами в сельскохозяйственной организации: учебное пособие/ А.В. Белокопытов, О.Л. Жарова – Смоленск: изд. ФГОУ ВПО «Смоленская ГСХА», 2011.-111с. - Режим доступа: [http://www.sgsha.ru/sgsha/biblioteka/Upr\\_proizv\\_resursami.pdf](http://www.sgsha.ru/sgsha/biblioteka/Upr_proizv_resursami.pdf)
- 2.Белокопытов А.В., Лукашева О.Л. Оценка и эффективность использования производственного потенциала предприятия: учебное пособие / А. В. Белокопытов, О.Л. Лукашева. Смоленск: ФГБОУ ВПО «Смоленская ГСХА», 2015. 146 с. Режим доступа: <http://ebs.rgazu.ru/index.php?q=node/4762>

## **9. Профессиональные базы данных**

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

## **10. Информационные справочные системы**

Информационные системы Минсельхоза России <http://opendata.mcx.ru/opendata/>  
Федеральная служба государственной статистики. <http://gks.ru/>

## **11. Лицензионное программное обеспечение**

1. Операционная система WindowsXP, Windows 7, Windows 10 для образовательных организаций (Подписка MicrosoftImaginePremium (renewal) в рамках соглашения №600798690 от 30.01.2018)
2. Офисное ПО из состава пакета MicrosoftOffice 2003, 2007, 2010, 2013 Pro и Std Корпоративная лицензия OLP (договор с ООО «Ритейл-сервис» №ГРС-000545 от 26.11.2014)

**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 «Современный стратегический анализ на предприятиях АПК»**

Направление подготовки **38.04.01 Экономика**

Направленность (профиль) программы **Экономика предприятий и организаций АПК**

Квалификация **магистр**

Форма обучения **очная, заочная**

Смоленск 2019г.

**1. Описание показателей и критериев оценивания сформированности компетенций на различных этапах их формирования**

Код и наименование компетенции	Критерии освоения компетенции	Показатели оценивания сформированности компетенций	Процедуры оценивания
способностью анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов (ПК-9)	<b>Пороговый (удовлетворительно)</b>	<p><b>Знает:</b> источники информации для проведения экономических расчетов; бизнес-стратегии в контексте различных отраслей АПК.</p> <p><b>Умеет:</b> анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов; разрабатывать бизнес-стратегии в контексте различных отраслей АПК.</p> <p><b>Владеет:</b> способностью анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов; навыками разработки бизнес-стратегии в контексте различных отраслей АПК.</p>	Устный опрос, контрольная работа, Тестирование, Выполнение практического задания, Выполнение курсовой работы
	<b>Продвинутый (хорошо)</b>	<p><b>Твердо знает:</b> источники информации для проведения экономических расчетов; бизнес-стратегии в контексте различных отраслей АПК.</p> <p><b>Умеренно умеет:</b> анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов; разрабатывать бизнес-стратегии в контексте различных отраслей АПК.</p> <p><b>Умеренно владеет:</b> способностью анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов; навыками разработки бизнес-стратегии в контексте различных отраслей АПК.</p>	
	<b>Высокий (отлично)</b>	<p><b>Сформировавшееся систематическое знание:</b> источников информации для проведения экономических расчетов; бизнес-стратегий в контексте различных отраслей АПК.</p> <p><b>Сформировавшееся систематическое умение:</b> анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов; разрабатывать бизнес-стратегии в контексте различных отраслей АПК.</p> <p><b>Сформировавшееся систематическое владение:</b> способностью анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов; навыками разработки бизнес-стратегии в контексте различных отрас-</p>	

		лей АПК.	
<p>способностью готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне (ПК-8)</p>	<p><b>Пороговый (удовлетворительно)</b></p>	<p><b>Знает:</b> аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне; методологию проведения стратегического анализа в т.ч. и для предприятий АПК, <b>Умеет:</b> применять на практике аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне; применять на практике методологию проведения стратегического анализа в т.ч. и для предприятий АПК <b>Владеет:</b> -навыками готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне; навыками в оценке стратегического анализа в т.ч. и для предприятий АПК</p>	<p>Устный опрос, контрольная работа, Тестирование, Выполнение практического задания, Выполнение курсовой работы</p>
	<p><b>Продвинутый (хорошо)</b></p>	<p><b>Твердо знает:</b> аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне; методологию проведения стратегического анализа в т.ч. и для предприятий АПК, <b>Умеренно умеет:</b> применять на практике аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне; применять на практике методологию проведения стратегического анализа в т.ч. и для предприятий АПК, <b>Умеренно владеет:</b> навыками готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне; навыками в оценке стратегического анализа в т.ч. и для предприятий АПК</p>	
	<p><b>Высокий (отлично)</b></p>	<p><b>Сформировавшееся систематическое знание:</b> аналитических материалов для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне; методологии проведения стратегического анализа в т.ч. и для предприятий АПК, <b>Сформировавшееся систематическое умение:</b></p>	



		<p>применять на практике аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне; применять на практике методологию проведения стратегического анализа в т.ч. и для предприятий АПК</p> <p><b>Сформировавшееся систематическое владение:</b></p> <p>навыками готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне; навыками в оценке стратегического анализа в т.ч. и для предприятий АПК</p>	
--	--	---	--

## 2. Описание шкал оценивания

### 2.1 Шкала оценивания на этапе текущего контроля

Технология оценивания	Отсутствие усвоения (ниже порогового)*	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Устный опрос	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	не выполнено задание или неправильно выполнено	выполнена часть задания	выполнено все задание, но имеются неточности	все задание правильно решено

\* Студенты, показавшие уровень усвоения ниже порогового, не допускаются к промежуточной аттестации по дисциплине «Современный стратегический анализна предприятиях АПК».

### 2.2 Шкала оценивания на этапе промежуточной аттестации (экзамен)

Технология оценивания	Отсутствие усвоения (ниже порогового)	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Выполнение итогового теста	имеет только отдельные	испытывает затруднения при самостоя-	умеет применять получен-	свободно применяет знания

(из 15 возможных вопросов варианта) и решение практического задания	представления об изучаемом материале, правильных ответов на предложенный тест менее 8, практическое задание решено не правильно или не решено	тельном воспроизведении материала, практическое задание решено с ошибками, ответов на предложенный тест 9-11	ные знания на практике, в ответах и при решении практического задания не допускает серьезных ошибок, ответов на предложенный тест 12-13	на практике, в ответах и при решении практического задания не допускает ошибок, ответов на предложенный тест 14-15
---	---	--	---	--

### 2.3 Шкала оценивания курсовой работы

При оценке учитывается:

1. Правильность оформления
2. Уровень сформированности компетенций
3. Уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей
4. Уровень знания фактического материала в объеме программы
5. Логика, структура и грамотность изложения письменной работы
6. Полнота изложения материала (раскрытие всех вопросов)
7. Использование необходимых источников
8. Умение связать теорию с практикой
9. Умение делать обобщения, выводы.

Оценка	Шкала
Отлично	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.
Хорошо	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.
Удовлетворительно	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.
Неудовлетворительно	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 во-

	проса; - неумение делать выводы по излагаемому материалу.
--	--

### **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**

#### **Вопросы для подготовки к устному опросу по дисциплине «Современный стратегический анализ на предприятиях АПК» для текущего контроля**

Устный опрос проводится в учебной аудитории в форме групповой беседы преподавателя с обучающимися после самостоятельного изучения студентами соответствующих тем с целью выяснения объема знаний студентов по изученному материалу.

#### **Раздел 1. Основы организации и методика стратегического анализа на предприятиях АПК**

1. Понятие стратегического управления в предприятиях АПК.
2. Основные функции управления и их содержание.
3. Условия и тенденции в мировой экономике обусловившие необходимость перехода к стратегическому управлению.
4. Структура процесса стратегического управления и ее содержание.
5. Понятие стратегии и основные принципы формирования стратегии.
6. Классификация стратегий.
7. Сущность системы сбалансированных показателей
8. Сущность и цель стратегических карт.
9. Содержание стратегического анализа в предприятиях АПК, его отличительные особенности.
10. Информационная база и основная схема стратегического анализа, состоящей из двух фундаментальных компонент - анализ внешней окружающей среды (прежде всего отраслевой структуры АПК) и анализ внутренней среды (ресурсов и способностей организации АПК).
11. Определение сферы деятельности организации и формулирование ее миссии.
12. Постановка стратегических целей и задач в предприятиях АПК. Дерево целей. Метод «GAP -анализ».
13. Метод структуризации целей.
14. Кривая опыта.
15. Метод LOTS.
16. Понятие и элементы внутренней среды организации АПК.
17. Схема анализа внутренней среды по функциям управления.
18. Анализ товаров и услуг организации.
19. Анализ ресурсов и способностей предприятий АПК.
20. Анализ организационных структур и системы управления в АПК.
21. Анализ финансов организации АПК. Анализ жизненного цикла продукции, технологий, организации.
22. Выделение стратегических хозяйственных центров (бизнес-единиц, стратегических производственных единиц).
23. Анализ бизнес-процессов организации: классификация, анализ цепочки создания ценности, анализ затрат.
24. Анализ функциональных областей, SNW-анализ.
25. Понятие и элементы внешней среды организации АПК.
26. Внешнее микро- и макроокружение в АПК.
27. Методы анализа внешнего микро- и макроокружения.
28. Анализ жизненного цикла отрасли. Анализ конкурентов.
29. Модель «5 конкурентных сил Портера».

30. Анализ сегментации рынка.
31. Анализ стратегических групп.
32. Оценка индивидуальных характеристик конкурентов.
33. Анализ общей окружающей среды (STEEP).
34. Анализ сценария.
35. Анализ посредников.
36. Анализ сегментации покупателей.
37. Анализ покупательской ценности.
38. Оценка стратегической позиции организации АПК.
39. Матрица Ансоффа «продукт-рынок».
40. Бостонская матрица – «рост - удельный вес в обороте рынка».
41. Многофакторная матрица «МакКинзи».
42. Матрица экрана бизнеса GeneralElectric. SWOT – анализ.

**Комплект примерных заданий для выполнения контрольной работы для текущего контроля по дисциплине «Современный стратегический анализ на предприятиях АПК» к разделу 2.**

После изучения соответствующего раздела по дисциплине студенты выполняют контрольную работу. Контрольная работа состоит из 1 задачи. Конкретный вариант задания каждому студенту преподаватель определяет индивидуально и выдает формы бухгалтерской отчетности. Тематика контрольных работ сформирована по принципу сочетания тем дисциплины. Написанию контрольной работы должно предшествовать изучение лекционного материала, решение задач на практических занятиях и в процессе самостоятельной работы. Для выполнения контрольной работы отводится 2 академических часа.

**Задача 1**

В агрохолдинге «Успенское» Смоленской области выделены шесть потенциальных стратегических зон хозяйствования или видов бизнеса (СЗХ). Экономическая характеристика каждой СЗХ представлена в таблице.

Показатели	Стратегические зоны хозяйствования					
	1	2	3	4	5	6
Рост рынка, %	12	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации, млн. руб.	200	80	500	300	450	50
Покрытие затрат, млн.руб.	100	40	200	30	150	10
Прибыль, млн.руб.	50	20	10	20	100	10

Необходимо:

1. Сопоставить и оценить рассматриваемые СЗХ, используя матрицу БКГ.
2. Сделать выбор перспективных СЗХ и дать стратегические рекомендации предприятию.

**Задача 2**

В таблице представлены данные об объемах продаж и емкости рынка каждой СЗХ агрохолдинга «Мироторг».

Номер СЗХ	Объем продаж млн. руб.	Емкость рынка, млн. руб.	Номер СЗХ	Объем продаж млн. руб.	Емкость рынка, млн. руб.
1	2063	5900	6	625	5200
2	1238	4100	7	3030	8150

3	155	2200	8	1327	6000
4	1944	8100	9	195	3940
5	486	1800	10	1166	5320

Необходимо:

1. Построить матрицу «Мак-Кинси».
2. Сделать выводы о стратегической привлекательности портфеля в целом.
3. Разработать рекомендуемые стратегии для каждой СЗХ с целью улучшения общего положения организации.

### Задача 3

Рассчитать взвешенную комплексную оценку мясоперерабатывающей компании ИП «Романишин» и его конкурентов, построить радар конкурентоспособности и разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности ИП «Романишин». Исходная информация по анализируемому предприятию и его конкурентам представлена в таблице.

Степень значимости (доля единицы)	Показатели	Оценка в баллах <sup>1</sup>				
		ИП «Романишин»	ИП «Бычков»	ДСК	Колбасный дворик	ИП «Ковалев»
0,1	Широта и глубина ассортимента	3	5	5	3	2
0,2	Уровень цен	4	3	3	3	4
0,05	Использование информационных технологий	1	5	2	1	1
0,25	Качество услуг	4	5	5	3	4
0,2	Реклама	2	4	2	1	2
0,2	Доля на рынке	3	5	5	3	3
1	Итого	17	27	22	14	16

1 - Оценка показателей конкуренции проведена по пятибалльной шкале: 5 –очень сильное проявление, 4 – сильное, 3 – среднее, 2 – слабое, 1 – очень слабое проявление фактора

### Задание для написания курсовой работы по дисциплине «Современный стратегический анализ на предприятиях АПК»

В соответствии с учебным планом каждый студент очной и заочной формы обучения, изучающий дисциплину «Современный стратегический анализ на предприятиях АПК», должен выполнить курсовую работу.

**Цель курсовой работы.** Выполнение курсовой работы по современному стратегическому анализу на предприятиях АПК является составной частью учебного процесса и имеет своей целью: закрепить и углубить изучение студентами основ теории и практики стратегического анализа; практически показать умение студента пользоваться методами и приемами анализа; правильно обрабатывать исходные данные и оформлять аналитические таблицы; устанавливать направление и размер влияния отдельных факторов на изменение уровня показателей; объективно оценивать результаты деятельности предприятий, их подразделений; выявить имеющие неиспользованные резервы и возможности их вовлечения в процесс производства; разработать конкретные предложения по повышению экономической эффективности производства и разработать стратегию развития организации. Курсовая работа выполняется студентами на материалах конкретного предприятия.

### **Составление плана курсовой работы и сбора материалов.**

После выбора темы и объекта изучения студент должен внимательно прочитать специальную и дополнительную литературу по теме курсовой работы. На основе примерных планов студент составляет подробный план курсовой работы и план сбора материалов на предприятии. В плане определяется курс вопросов, подлежащих рассмотрению в курсовой работе и последовательность их выполнения. План работы согласовывается с преподавателем кафедры, ответственным за выполнение курсовых работ. Название разделов курсовой работы студент берет из примерного плана, а название подразделов формирует исходя из содержания. При составлении подробного плана курсовой работы студент может отклоняться от примерного плана. Подробные планы сбора материалов для курсовых работ включают в себя следующие вопросы: какие конкретные данные нужно собрать в предприятии для каждого раздела и подраздела темы; в каких учетных или отчетных документах они содержатся. К плану сбора материала рекомендуется приложить макеты таблиц для записи данных, подлежащих сбору в предприятии. При сборе материалов в предприятии рекомендуется все данные оформлять в виде таблиц по заранее разработанным макетам. В заголовках этих таблиц необходимо указать наименование документа, взятого для выборки, период времени и дату, объект изучения, единицы измерения.

### **Анализ исходной информации.**

Собранные для курсовой работы материалы подвергаются статистической и аналитической обработке: производят группировки, вычисляют средние и относительные величины (индексы, проценты, коэффициенты), составляют аналитические таблицы, графики, диаграммы, производится математическая обработка данных. Составлению аналитических таблиц уделяется особое внимание.

Аналитические таблицы должны отвечать определенным требованиям. Они должны быть наглядны и компактны, с кратким и точным названием, наименованием показателей и единиц измерения, методически и арифметически правильными расчетами. Текст таблицы должен быть тщательно отредактирован, т. е. наименования показателей в подлежащем и заголовки в сказуемом должны быть четкими и краткими. Таблица будет аналитической, если в ней дан анализ приведенных данных, т.е. исчислены проценты, подсчитаны отклонения и т.д. При выполнении курсовой работы студент обязан показать умение пользоваться приемами и способами, применяемыми в экономическом анализе. Большинство тем курсовых работ выполняется по материалам за 3-5 лет. В отдельных случаях привлекаются данные перспективного планирования, годовые отчеты за предшествующие периоды, а также средние показатели передовых предприятий. Более углубленное и всестороннее рассмотрение вопросов темы связано с необходимостью привлечения данных бухгалтерского учета, статистической отчетности и производственных отчетов хозяйственных подразделений. Необходимо в полной мере во всех курсовых работах отразить рыночные отношения в производстве.

### **Оформление курсовой работы.**

Курсовая работа по объему не должна превышать 30-40 страниц машинописного текста. Примерная структура курсовой работы по числу страниц рекомендуется следующая: введение 2-3 страницы, каждый из разделов (глав) по 10-15 страниц и заключение – 2-3 страницы. Работа должна включать в себя также: титульный лист, оглавление, список использованной литературы. Текст должен соответствовать вопросам плана и излагаться в логической последовательности, обстоятельно, четко и грамотно. При написании курсовой работы следует избегать общих фраз, описаний, не подкрепленных расчетами, цифрами, фактами, а также повторения данных аналитических таблиц. К приводимым в тексте цитатам необходимо делать ссылки на литературный источник. Включение в текст курсовой работы аналитических таблиц можно осуществлять в основном двумя способами: либо с таблицы начинают анализ по данной теме, либо таблицу приводят в подтверждение уже сделанных выводов. Работа подписывается студентом и в соответствии с графиком сдается на кафедру для проверки и последующей защиты.

### **Процедура защиты курсовой работы.**

Законченная и оформленная работа сдается в установленные графиком сроки на кафедру для проверки. Преподаватель дает письменный отзыв с указанием недостатков и возможности допуска к защите, и работа возвращается студенту для ознакомления с замечаниями. Студент должен в необходимых случаях внести в работу соответствующие дополнения. После доработки курсовая работа возвращается на кафедру и передается преподавателю, который решает вопрос о допуске к защите. Защита предполагает выявление глубины знаний и самостоятельности при выполнении работы.

Студент на защите должен хорошо ориентироваться в содержании работы, т.е. изложить основные её положения, знать источники информации и методику расчета основных показателей; дать правильные ответы на вопросы как теоретического, так и практического характера.

Курсовая работа оценивается по 5-ти бальной системе с учетом её содержания и защиты. Студенты, не предоставившие курсовую работу в установленный срок или не защитившие, к сдаче экзамена по предмету не допускаются.

### **Тематика курсовых работ.**

В курсовой работе студенту предстоит разработать стратегию развития конкретного предприятия. Поэтому темы формулируются следующим образом:

1. Совершенствование стратегии развития предприятия на примере....
2. Разработка стратегии развития предприятия....
3. Анализ источников формирования конкурентного преимущества организации.....
4. Оценка стратегической позиции организации и совершенствование стратегии ее развития.

### **Примерный план курсовой работы**

#### **ТЕМА. Совершенствование стратегии развития предприятия АПК на примере ...**

Введение

Глава 1. Анализ внутренней среды организации

1.1. Общая характеристика организации, миссия и цели ее функционирования

1.2. Анализ элементов внутренней среды организации

Глава 2. Анализ внешней среды организации и совершенствование стратегии ее развития

2.1. Анализ внешней среды организации

2.2. Оценка стратегической позиции организации

2.3. Совершенствование стратегии развития организации

Выводы и предложения

Список использованной литературы

### **Комплект примерных тестов для промежуточной аттестации (экзамен) по дисциплине «Современный стратегический анализ предприятий АПК»**

Экзамен проводится в виде итогового теста и решения практического задания.  
Для выполнения заданий отводится 90 минут.

### **Примерные задания итогового теста**

1. По очередности достижения цели делятся на ...
  - а). большие и малые
  - б). краткосрочные, промежуточные и долгосрочные
  - в). конкурирующие, независимые и дополнительные
  - г). экономические и неэкономические
2. Используя способность анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов рассчитайте коэффициент лидерства (Клид) на рынке

по каждому виду продукции, обоснуйте необходимость расчета данного коэффициента при составлении экономических разделов планов:

Вид продукции	Объем продаж предприятия АПК, тыс.руб.	Емкость рынка, тыс.руб.	Объем продаж конкурента, тыс.руб.
А	6100	14706	2500
Б	826	3933	1298
В	280	5200	364

3. Строительство или приобретение новых складских помещений, реконструкция или модернизация действующих, формирование эффективного портфеля финансовых инструментов и т.п. – это ... цели.

- а). Маркетинговые
- б). финансово-экономические
- в). инвестиционные
- г). инновационные

4. Исходный этап процесса стратегического управления предприятием АПК

- а). анализ среды
- б). определение миссии фирмы
- в). определение целей фирмы
- г). выработка стратегий поведения фирмы на рынке

5. К внутренней среде организации АПК НЕ относятся ...

- а). финансы организации
  - б). стейкхолдеры организации
  - в). основные производственные фонды организации
  - г). сотрудники организации
6. Примером сильной стороны организации АПК НЕ является ...

- а). высокая квалификация сотрудников
- б). преимущества в области издержек
- в). хорошая репутация у покупателей
- г). ускорение роста рынка

7. Примером возможности организации АПК НЕ является ...

- а). возможность получения экономии от роста объема производства
- б). большая доступность ресурсов
- в). возможность выхода на новые рынки или сегменты рынка
- г). самодовольство среди конкурирующих фирм

8. Кто предложил модель пяти сил конкуренции в отрасли

- а). Б. Карлофф
- б). М.Портер
- в). Г. Саймон
- г). Друкер

9. Факторы, определяющие конкурентную силу поставщика организации АПК

- а). уровень специализации поставщика
- б). темпы инфляции и нормы налогообложения
- в). последовательность в разработке продуктов
- г). рост доходов ниже среднего

10. Конкурентная стратегия для зрелых отраслей АПК:

- а). ассортимента и количества товарных групп
- б). поиска рыночных ниш или сегментов сохранившегося спроса
- в). стратегия «снятия сливок»
- г). сужение номенклатуры производимой продукции, чтобы максимально использовать эффект масштаба

11. Стратегия конкурентного поведения последователя за лидером предполагает ...

- а). активную атаку на лидера
- б). ведение интенсивной конкурентной борьбы
- в). реализацию стратегий инноваций



- г). охрану своей доли рынка, удержание своих клиентов
12. Стратегия минимизации издержек (лидерства по издержкам) нацелена на ...
- а). обеспечение более низких системных издержек на товар по сравнению с конкурентами
- б). приданию продукту-товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный товар от предложений конкурентов
- в). наем и тренинг такого персонала, который работает с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов
- г). более выгодного имиджа организации, рекламной марки продукта (то есть брэнда)
13. Выделите наиболее значимые факторы, влияющие на стратегию компании:
- а). экономические, социальные, политические, юридические, экологические
- б). условия конкуренции, общая привлекательность отрасли
- в). возможности и угрозы
- г). личные амбиции, этические принципы высшего руководства компании
14. Используя навыки подготовки аналитических материалов для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений проведите соответствие между типами стратегий и их характеристикой, используемыми при проведении стратегического анализа на предприятиях АПК, выберите правильный вариант ответа

Типы	Характеристика
1. Корпоративная стратегия	А. – это разработка общей политики, приоритетов, планов и мероприятий, направленных на эффективное использование ресурсов организации для производства конкурентоспособных продуктов и услуг
2. Деловая стратегия	Б. – это управленческий план действий отдельного подразделения или ключевого функционального направления внутри определенной сферы бизнеса
3. Функциональная стратегия	В. – это стратегия бизнес-единиц, которая определяет направление действий на обеспечение конкурентных преимуществ в конкретной сфере деятельности организации
4. Операционная стратегия	Г. – это общий план управления предприятием, который направлен на нахождение способов и методов утверждения своих деловых принципов в различных отраслях

Выберите правильный ответ:

- а) 1А 2Б 3В 4Г
- б) 1Г 2В 3Б 4А
- в) 1Б 2А 3Г 4В
- г) 1В 2Б 3А 4Г
15. Стратегическая цель предприятия АПК, реализующей стратегию лидерства по издержкам
- а). большая доля рынка
- б). чувствительные к потребительской ценности покупателя
- в). узкий сегмент рынка, на котором покупательские предпочтения значительно отличаются от господствующих на рынке в целом
16. Не имеет, как правило, специфического характера относительно отдельно взятой организации, создает общие условия функционирования и развития организации ...
- а). микроокружение организации
- б). макроокружение организации
- в). "рабочая" среда организации
- г). среда прямого воздействия
17. К среде косвенного воздействия организации НЕ относится ...
- а). экономическая компонента
- б). правовая компонента
- в). кадровая компонента
- г). технологическая компонента
18. К составляющим внешней среды не относится
- а). Микроокружение
- б). Мегаокружение

- в). Макроокружение
  - г). Мезоокружение
19. SWOT-анализ включает ...
- а). анализ возможностей организации и вероятных угроз
  - б). анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами
  - в). анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков
  - г). все отмеченное выше
20. Различия STEP и SWOT анализов:
- а). SWOT анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации
  - б). предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа только ее внешняя макросреда
  - в). SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ — ее возможностей и внешних угроз
  - г). нет различия
21. Стратегическая зона хозяйствования — это ...
- а). зона наибольшего хозяйственного риска
  - б). перспективный сегмент рынка
  - в). сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход
  - г). свободная экономическая зона
22. Базовая стратегия:
- а). стратегия роста
  - б). стратегия достижения конкурентных преимуществ
  - в). стратегия лидера
  - г). все ответы верны
23. Организационные уровни пирамиды разработки стратегии для диверсифицированной компании:
- а). корпоративный, бизнес-стратегии и функциональные стратегии
  - б). операционные стратегии
  - в). все перечисленные
  - г). правильных ответов нет
24. \_\_\_\_\_ организации - взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер или подходов во имя укрепления жизнеспособности и мощи организации по отношению к её конкурентам
- а). Имидж
  - б). Миссия
  - в). Конкурентоспособность
  - г). Стратегия
25. Стратегия наиболее привлекательная для организации АПК, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли
- а). концентрированного роста
  - б). интегрированного роста
  - в). диверсифицированного роста
  - г). сокращения
26. Тип стратегии (из группы стратегии концентрированного роста), который выберет предприятие АПК, прилагающее большие усилия в области маркетинга и стремящееся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке.
- а). стратегию развития рынка
  - б). стратегию развития продукта
  - в). стратегию усиления позиций на рынке
27. Деление потребителей на группы в соответствии с рядом устойчивых признаков - это
- а). дифференциация
  - б). классификация
  - в). сегментирование

г). диверсификация

28. Стратегия первопроходца приносит успех, если ...

а). устранение пробелов в технических или производственных навыках и опыте, в новых технологиях, каналах сбыта и новых поколениях комплектующих способствует созданию абсолютного преимущества по издержкам

б). потребности покупателей и способы использования товара разнообразны

в). публичные заявления руководства компании свидетельствуют о намерении любой ценой сохранить свою долю рынка

г). все вышеперечисленное

29. Отличительная черта ассортимента компании АПК, реализующей стратегию широкой дифференциации

а). качественная базовая модель товара в нескольких модификациях

б). большое количество модификаций продукта, широкий выбор, упор на дифференцирующие свойства

в). диапазон качества от среднего до высокого, количество модификаций от нескольких до многочисленных

30. Условия, в которых целесообразно выбирать стратегию лидерства по издержкам

а). отсутствует сильная конкуренция по цене

б). стандартный или предназначенный для широкого потребителей товар

в). потребности покупателей и способы использования товара разнообразны

г). отрасль отличается стремительностью технологических и инновационных процессов, и конкуренция идет по быстро меняющимся свойствам товара

### Варианты практического задания

#### Задача 1.

Компания «Роса» планирует установить новую технологическую линию по переработке сельскохозяйственной продукции. Стоимость оборудования составляет 10 млн. руб.; срок эксплуатации – 5 лет. А основании данных таблицы требуется определить:

1. Определить чистую текущую стоимость проекта NPV, если дисконтная ставка составляет 16%.

2. В аналитическом заключении обосновать целесообразность принятия инвестиционного решения.

Период времени t, лет	Денежный поток, тыс. руб.	Коэффициент дисконтирования	Текущая стоимость, тыс. руб.
0	-10 000	1,0	
1	2980		
2	3329		
3	3815		
4	3599		
5	2121		
NPV	-	-	?

#### Задача 2.

ОАО «Катынь» планирует осуществить модернизацию оборудования одного из своих перерабатывающих цехов. Объем инвестиционных затрат оценивается в 257 тыс. руб. В течение предстоящих 7 лет в результате данных мероприятий ожидается получать денежный поток в размере 42,6 тыс. руб. В конце пятого года на проведение плановых мероприятий по капитальному ремонту основных фондов дополнительно планируется вложение средств в размере 37,3 тыс. руб. Ликвидационная стоимость оборудования в конце седьмого года составит 279 тыс. руб.

Требуется определить экономический эффект в результате реализации проекта, если дисконтная ставка составляет 10%. Результаты свести в таблицу.

Период времени t, лет	Денежный поток, тыс. руб.	Коэффициент дисконтирования	Текущая стоимость, тыс. руб.
....			
NPV	-	-	?

Задача 3. На основании данных таблицы требуется:

1. Рассчитать проектную NPV на основе безрисковой дисконтной ставки.
2. Рассчитать проектную NPV с использованием коэффициентов определенности.
3. Составить аналитическое заключение.

Показатели	Значение показателя в t-ом году		
	0	1	2
Начальные инвестиционные затраты, тыс. руб.	-145000	-	-
Денежный поток, тыс. руб.	-	108500	126000
Коэффициенты определенности	1,0	0,9	0,8
Безрисковая дисконтная ставка, %	-	10	10

Задача 3. На основании данных таблицы требуется

1. Определить NPV с использованием коэффициентов определенности (вариант 1) и отрегулированных по уровню проектного риска дисконтных ставок (вариант 2).
2. Составить аналитическое заключение, в котором дать сравнительную оценку степени точности данным методом оценки уровня проектного риска.

Показатели	Значение показателя в t-ом году			
	0	1	2	3
Начальные инвестиционные затраты, тыс. руб.	-975000	-	-	-
Денежные потоки, тыс. руб.	-	325000	487500	78000
Коэффициенты определенности	1,0	0,956	0,947	0,933
Отрегулированная по уровню проектного риска дисконтная ставка, коэф.	-	0,1	0,12	0,14
Безрисковая дисконтная ставка, коэф.	-	0,1	0,1	0,1

Задача 4. В агрохолдинге «Успенское» Смоленской области выделены шесть потенциальных стратегических зон хозяйствования или видов бизнеса (СЗХ). Экономическая характеристика каждой СЗХ представлена в таблице.

Показатели	Стратегические зоны хозяйствования					
	1	2	3	4	5	6
Рост рынка, %	12	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации, млн. руб.	200	80	500	300	450	50
Покрывание затрат, млн.руб.	100	40	200	30	150	10
Прибыль, млн.руб.	50	20	10	20	100	10

Необходимо используя различные источники информации для проведения экономических расчетов:

1. Сопоставить и оценить рассматриваемые СЗХ, используя матрицу БКГ.
2. Сделать выбор перспективных СЗХ и дать стратегические рекомендации предприятию.

Задача 5. В таблице представлены данные об объемах продаж и емкости рынка каждой СЗХ агрохолдинга «Мироторг».

Номер СЗХ	Объем продаж млн. руб.	Емкость рынка, млн. руб.	Номер СЗХ	Объем продаж млн. руб.	Емкость рынка, млн. руб.
1	2063	5900	6	625	5200
2	1238	4100	7	3030	8150
3	155	2200	8	1327	6000
4	1944	8100	9	195	3940
5	486	1800	10	1166	5320

Необходимо используя различные источники информации для проведения экономических расчетов:

1. Построить матрицу «Мак-Кинси».
2. Сделать выводы о стратегической привлекательности портфеля в целом.
3. Разработать рекомендуемые стратегии для каждой СЗХ с целью улучшения общего положения организации.

Задача 6. Одной из основных проблем фирмы «Смоленский лён» является большой физический и моральный износ оборудования. На имеющемся оборудовании удельный расход материала составляет 0.25 м<sup>2</sup> на изделие. Цена одного м<sup>2</sup> материала на данный момент равна 9000 руб. Среднесписочная численность персонала фирмы составляет 18 человек. Руководство фирмы рассматривает три варианта приобретения нового комплекса производственного оборудования.

Показатели	Варианты оборудования		
	1	2	3
Средний объем производства изделий в месяц, шт.	720	610	760
Удельный расход материала, м <sup>2</sup>	0,21	0,23	0,2
Стоимость оборудования, тыс. руб.	750	730	800

Определите наиболее привлекательный проект по критерию производительности труда в месяц.

Задача 7. Единственным видом имущества индивидуального частного предприятия является льняная сеялка, которая покупалась пять лет назад и все это время интенсивно использовалась. Стоимость замещения такой машины – 600 у.е. Срок амортизации – 4 года. Технологический износ машины определяется тем, что цена её современного предлагаемого на рынке аналога в расчете на 21 показатель скорости стандартного вязания ниже удельной цены имеющейся у предприятия машины в 1,2 раза. Вес машины – 10 кг. Стоимость металлического утиля – 25 у.е. за 1 кг. Оцениваемое предприятие имеет кредиторскую задолженность в 200 у.е., срок погашения которой наступает через 1 месяц. Долг был выдан с ежемесячным начислением процента (3%). Рекомендуемая, с учетом риска невозврата долга, ставка дисконта – 2% месячных. Какова обоснованная рыночная стоимость предприятия?

Задача 8. В соответствии с инвестиционным проектом, вкладывая 1,5 млн. руб. в покупку оборудования сейчас, владелец столовой в течение последующих 5 лет получает годовой доход, соответственно 200, 300, 500, 700, 900 тыс. руб. Установить: 1. Какова величина текущей стоимости доходов? 2. Будет ли проект окупаемым в течение 5 лет, если ставка дохода составит 18% годовых?

Задача 9. Определить эффективность селекционно-племенной работы по уровню продуктивности обновленного стада коров при условии: наличие на начало года 1000 коров; средний удой от коровы 2300 кг молока в год; в стаде 250 коров, непригодных к эксплуатации, со средним удоем 1500 кг молока, в основное стадо переведено 200 первотелок с удоем 3000 кг молока в год от каждой. Проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы на основании сбора данных о селекционно-племенной работе, необходимых для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов.

Задача 10. Руководствуясь способностью анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов, проведите факторный анализ выполнения плана реализации продукции на предприятии АПК методом абсолютных разниц, для проведения стратегического анализа выполнения плана реализации:

Показатели	План	Отчет
Произведено продукции, руб.	51400	52585
Реализовано продукции, руб.	48000	47500