

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**

### **«Стратегический анализ на предприятиях АПК»**

Направление подготовки **38.03.01 Экономика**

Направленность (профиль) программы **Бухгалтерский учет, анализ и аудит  
в предприятиях и организациях АПК**

Квалификация **бакалавр**

Форма обучения **очная, заочная**

Смоленск 2019

Рабочая программа разработана в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.01 Экономика.

Составитель:

профессор кафедры экономики  
и бухгалтерского учета

Гончарова Н.З.

09.04.2019 г.

Рецензент:

доцент кафедры управления  
производством, к.э.н.

Лазько О.В.

09.04.2019 г.

**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 «Стратегический анализ на предприятиях АПК» у обучающихся формируются следующие профессиональные компетенции

Содержательная структура компонентов компетенций

Названия компетенций	Части компонентов
<p><b>ПК-2</b> способностью на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов</p>	<p><b>Знать:</b> - типовые методики, действующую нормативно-правовую базу, способы расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов; - основные понятия, методы и инструменты стратегического анализа на предприятиях АПК; - информационную базу стратегического анализа на предприятиях АПК;</p>
	<p><b>Уметь:</b> - на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов; - правильно формулировать стратегическую задачу и выбирать для ее решения соответствующие методы анализа на предприятиях АПК; - осуществлять анализ и разработку стратегии развития организаций и предприятий АПК</p>
	<p><b>Владеть:</b> - методами расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов, на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы - методологией и методикой проведения стратегических исследований на предприятиях АПК; - навыками стратегического анализа для принятия управленческих решений организаций и предприятий АПК.</p>
<p><b>ПК-3</b> способностью выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами</p>	<p><b>Знать:</b> - расчеты, необходимые для составления экономических разделов планов, их обоснования и представления результатов работы в соответствии с принятыми в организации стандартами; - основные элементы процесса стратегического управления и альтернативы стратегий развития организаций и предприятий АПК; - направления использования результатов стратегического анализа на предприятиях АПК</p>
	<p><b>Уметь:</b> - выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации</p>

	стандартами; -использовать источники экономической, социальной, управленческой информации для проведения стратегического анализа на предприятиях АПК; -оценивать конкурентное преимущество организаций и предприятий АПК и направления его использования
	<b>Владеть:</b> -способностью выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами; -методами анализа внутренней и внешней среды и оценка стратегической позиции организаций и предприятий АПК -методикой построения бизнес-стратегии на предприятиях АПК

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

Дисциплина «Стратегический анализ на предприятиях АПК» входит в вариативную часть и изучается студентами как дисциплина по выбору. Знания и навыки, полученные при изучении данной дисциплины позволяют расширить возможности будущего бакалавра экономики в области стратегического анализа деятельности предприятия и принятия эффективных управленческих решений.

*Цель дисциплины* – формирование профессиональных компетенций у будущих выпускников, формирование и развитие у обучающихся теоретических знаний и практических навыков использования методологии стратегического анализа на предприятиях АПК для принятия эффективных стратегических решений в условиях современной экономики, способствующих максимально эффективной деятельности организаций и предприятий АПК на внутренних и внешних рынках.

*Задачи дисциплины:* расширение системы теоретических и практических знаний о стратегическом анализе на предприятиях АПК 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; обеспечение более глубокого понимания фундаментальных факторов, определяющих успех организаций и предприятий 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; понимание основополагающей аналитической схемы, состоящей из двух фундаментальных компонент - анализ внешней окружающей среды (прежде всего отраслевой структуры) и анализ внутренней среды (ресурсов и способностей организаций и предприятий АПК); углубление знаний и развитие умений анализа конкурентного преимущества организаций и предприятий АПК на основе идентификации ресурсов и способностей предприятия (особенно управления знаниями и развитие организационных возможностей).

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

### 3.1 Очная форма обучения

Вид учебной работы	7 семестр
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	2
<b>часов</b>	<b>72</b>
<b>Аудиторная (контактная) работа, часов</b>	<b>32</b>

в т.ч. занятия лекционного типа	16
занятия семинарского типа	16
<b>Самостоятельная работа обучающихся, часов</b>	<b>38</b>
<b>Контроль</b>	<b>2</b>
Вид промежуточной аттестации	зачет

### 3.2 Заочная форма обучения

Вид учебной работы	9 семестр
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	2
<b>часов</b>	<b>72</b>
<b>Аудиторная (контактная) работа, часов</b>	<b>4</b>
в т.ч. занятия лекционного типа	2
занятия семинарского типа	2
<b>Самостоятельная работа обучающихся, часов</b>	<b>64</b>
<b>Контроль</b>	<b>4</b>
Вид промежуточной аттестации	зачет

## 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 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>	<b>36</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	Устный опрос	ПК-2 ПК-3
Тема 1. Стратегический анализ на предприятиях АПК и его роль в информационной системе организации	8	4	4		
Тема 2. Анализ внутренней среды предприятия АПК	10	6	4		
Тема 3. Методы анализа внешней среды и оценка стратегической позиции организаций и предприятий АПК	18	10	8		
<b>Раздел 2. Формирование корпоративных стратегий и бизнес-стратегий организаций и предприятий АПК</b>	<b>34</b>	<b>12</b>	<b>22</b>	Устный опрос	ПК-2 ПК-3
Тема 4. Анализ источников формирования и видов конкурентного преимущества организаций и предприятий АПК	10	4	6		
Тема 5. Бизнес-стратегии на предприятиях АПК	12	4	8		
Тема 6. Корпоративная стратегия организаций и предприятий АПК	12	4	8		
<b>Контроль</b>	<b>2</b>				ПК-2 ПК-3
<b>Итого</b>	<b>72</b>	<b>32</b>	<b>38</b>		

## Заочная форма обучения

Наименование разделов и тем	Трудоемкость, часов			Форма текущего контроля	Перечень компетен ций
	всего	в том числе			
		аудиторной (контакт- ной) работы	самостоя- тельной работы		
<b>Раздел 1. Основы организации и методика стратегического анализа на предприятиях АПК</b>	<b>34</b>	<b>2</b>	<b>32</b>	Устный опрос	ПК-2 ПК-3
Тема 1. Стратегический анализ на предприя- тиях АПК и его роль в информационной системе организации	11	1	10		
Тема 2. Анализ внутренней среды предприятия АПК	12	-	12		
Тема 3. Методы анализа внешней среды и оценка стратегической позиции организаций и предприятий АПК	11	1	10		
<b>Раздел 2. Формирование корпоративных стратегий и бизнес-стратегий организаций и предприятий АПК</b>	<b>34</b>	<b>2</b>	<b>32</b>	Устный опрос	ПК-2 ПК-3
Тема 4. Анализ источников формирования и видов конкурентного преимущества организа- ций и предприятий АПК	11	1	10		
Тема 5. Бизнес-стратегии на предприятиях АПК	11	1	10		
Тема 6. Корпоративная стратегия организаций и предприятий АПК	12	-	12		
<b>Контроль</b>	<b>4</b>				ПК-2
<b>Итого</b>	<b>72</b>	<b>4</b>	<b>64</b>		ПК-3

## 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 на предприятиях АПК для принятия эффективных стратегических решений в условиях современной экономики.

*Задачи:* расширение системы теоретических и практических знаний о стратегическом анализе на предприятиях АПК 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) и анализ внутренней среды (ресурсов и способностей организаций и предприятий АПК); выработка умений и навыков практического применения методологии стратегического анализа на предприятиях АПК, способствующих максимально эффективной деятельности организаций и предприятий АПК на внутренних и внешних рынках.

#### Перечень учебных элементов раздела 1

#### Тема 1. Стратегический анализ на предприятиях АПК и его роль в информационной системе организации

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

### **Тема 2. Анализ внутренней среды предприятия АПК**

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

Понятие и элементы внутренней среды на предприятиях АПК. Схема анализа внутренней среды по функциям управления на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы. Анализ товаров и услуг организации. Анализ ресурсов и способностей. Анализ организационных структур и системы управления. Анализ финансов организации. 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 3. Методы анализа внешней среды и оценка стратегической позиции организаций и предприятий АПК**

Понятие и элементы внешней среды организаций и предприятий АПК. Внешнее микро- и макроокружение. Методы анализа внешнего микро- и макроокружения как элемент, необходимый для составления экономических разделов планов, обоснования и представления результатов работы в соответствии с принятыми в организации стандартами. 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 (STEP). Анализ сценария. Анализ посредников. Анализ сегментации покупателей. Анализ покупательской ценности.

Оценка стратегической позиции организаций и предприятий 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 организаций и предприятий АПК на основе выявленных конкурентных преимуществ**

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

*Задачи*: обеспечение более глубокого понимания фундаментальных факторов, определяющих успех организаций и предприятий 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 организаций и предприятий АПК на основе идентификации ресурсов и способностей предприятия (особенно управления знаниями и развитие организационных возможностей); научиться формулировать стратегию на предприятиях АПК, основанную на выявленных конкурентных преимуществах; выработка умений и навыков разрабатывать бизнес-стратегии организаций и предприятий АПК в контексте различных отраслей.

### **Перечень учебных элементов раздела 2**

#### **Тема 4. Анализ источников формирования и видов конкурентного преимущества организаций и предприятий АПК**

Природа и источники конкурентного преимущества. Задачи анализа конкурентного преимущества. Появление конкурентного преимущества. Понятие устойчивого конкурент-

ного преимущества. Конкурентное преимущество на разных рынках. Типы конкурентного преимущества: преимущество по издержкам и за счет дифференциации, расчеты на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы.

#### **Тема 5. Бизнес-стратегии на предприятиях АПК**

Эволюция отрасли АПК. Жизненный цикл отрасли. Структура, конкуренция и факторы успеха в течение жизненного цикла, расчеты, необходимые для составления экономических разделов планов, обоснования и представления результатов работы в соответствии с принятыми в организации стандартами. Организационная адаптация и изменение. Альтернативные подходы к классификации отрасли. 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.

#### **Тема 6. Корпоративная стратегия организаций и предприятий АПК**

Вертикальная интеграция и сфера деятельности организаций и предприятий АПК. Транзакционные издержки и сфера деятельности организаций и предприятий АПК. 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 организаций и предприятий АПК.

Управление многопрофильными корпорациями. Структура многопрофильной компании. Роль корпоративного управления. 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. Стратегический анализ на предприятиях АПК и его роль в информационной системе организации	1. Стратегия и основные принципы ее формирования на предприятиях АПК 2. Система сбалансированных показателей и стратегические карты организаций и предприятий АПК 3. Цель, задачи и информационная база стратегического анализа на предприятиях АПК 4. Этапы стратегического анализа на предприятиях АПК	2
Тема 2. Анализ внутренней среды предприятия АПК	1. Схема анализа внутренней среды по функциям управления на предприятиях АПК 2. Анализ ресурсов и способностей организаций и предприятий АПК 3. Анализ организационных структур и системы управления на предприятиях АПК 4. Анализ финансов организаций и предприятий АПК	4
Тема 3. Методы анализа внешней среды и оценка стратегической позиции	1. Понятие и элементы внешней среды организаций и предприятий АПК. 2. Методы анализа внешнего микро- и мак-	4



организаций и предприятий АПК	роокружения организаций и предприятий АПК 3. Анализ жизненного цикла отрасли. 4. Анализ конкурентов. 5. Анализ сегментации рынка. 6. Анализ посредников. 7. Анализ сегментации покупателей. 8. Оценка стратегической позиции организаций и предприятий АПК	
-------------------------------	--	--

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

Тема	Вид работы (метод проведения)	Трудоем- кость, часов
Тема 1. Стратегический анализ на предприятиях АПК и его роль в информационной системе организации	Групповая дискуссия *	2
Тема 2. Анализ внутренней среды предприятия АПК	Анализ ситуаций*	2
Тема 3. Методы анализа внешней среды и оценка стратегической позиции организаций и предприятий АПК	Анализ ситуаций *	6

\* - учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в 1 разделе – 10 час.

### **Самостоятельная работа**

Тема	Трудоемкость, часов	Контроль
Тема 1. Стратегический анализ на предприятиях АПК и его роль в информационной системе организации	4	Устный опрос
Тема 2. Анализ внутренней среды предприятия АПК	4	
Тема 3. Методы анализа внешней среды и оценка стратегической позиции организаций и предприятий АПК	8	

## **Раздел 2. Формирование корпоративных стратегий и бизнес-стратегий организаций и предприятий АПК**

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

Тема	Вопросы	Трудоем- кость, часов
Тема 4. Анализ источников формирования и видов конкурентного преимущества организаций и предприятий АПК	1. Природа и источники конкурентного преимущества организаций и предприятий АПК 2. Лидерство по издержкам 3. Конкурентное преимущество дифференциации	2
Тема 5. Бизнес-стратегии на предприятиях АПК	1. Жизненный цикл отрасли и факторы успеха на разных его этапах. 2. Стратегия управления инновациями 3. Конкурентное преимущество в зрелых отраслях	2
Тема 6. Корпоративная стратегия организаций и предприятий АПК	1. Стратегия вертикальной интеграции организаций и предприятий АПК 2. Стратегия диверсификации органи-	2

	заций и предприятий АПК 3. Стратегия многопрофильных фирм организаций и предприятий АПК	
--	---	--

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

Тема	Вид работы (метод проведения)	Трудоемкость, часов
Тема 4. Анализ источников формирования и видов конкурентного преимущества организаций и предприятий АПК	групповая дискуссия*	2
Тема 5. Бизнес-стратегии на предприятиях АПК	Решение задач	2
Тема 6. Корпоративная стратегия организаций и предприятий АПК	групповая дискуссия*	2

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

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

#### **Самостоятельная работа**

Тема	Трудоемкость, часов	Контроль
Тема 4. Анализ источников формирования и видов конкурентного преимущества организаций и предприятий АПК	6	Устный опрос
Тема 5. Бизнес-стратегии на предприятиях АПК	8	
Тема 6. Корпоративная стратегия организаций и предприятий АПК	8	

### **4.4 Тематический план по заочной форме обучения**

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

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
Стратегический анализ на предприятиях АПК и его роль в информационной системе организации	1. Стратегия и основные принципы ее формирования на предприятиях АПК 2. Система сбалансированных показателей и стратегические карты организаций и предприятий АПК 3. Цель, задачи и информационная база стратегического анализа на предприятиях АПК 4. Этапы стратегического анализа на предприятиях АПК	1
Анализ источников формирования и видов конкурентного преимущества организаций и предприятий АПК	1. Природа и источники конкурентного преимущества организаций и предприятий АПК 2. Лидерство по издержкам 3. Конкурентное преимущество дифференциации	1

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

Тема	Вид работы (метод проведения)	Трудоемкость, часов
Методы анализа внешней среды и оценка стратегиче-	Анализ ситуаций *	1

ской позиции организаций и предприятий АПК		
Бизнес-стратегии на предприятиях АПК	Решение задач	1

\*учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств всего – 1 час.

#### **Самостоятельная работа**

Тема	Контроль	Трудоемкость, часов
Тема 1. Стратегический анализ на предприятиях АПК и его роль в информационной системе организации	Устный опрос	10
Тема 2. Анализ внутренней среды предприятия АПК		12
Тема 3. Методы анализа внешней среды и оценка стратегической позиции организаций и предприятий АПК		10
Тема 4. Анализ источников формирования и видов конкурентного преимущества организаций и предприятий АПК		10
Тема 5. Бизнес-стратегии на предприятиях АПК		10
Тема 6. Корпоративная стратегия организаций и предприятий АПК		12

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

Основными видами учебных занятий по дисциплине «Стратегический анализ на предприятиях АПК» и организационными формами обучения являются: лекция, занятия семинарского типа, консультация, самостоятельная работа обучающегося.

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 зачета.

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).**

Гончарова Н.З. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов по дисциплине «Стратегический анализ на предприятиях АПК». Смоленск: ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА, 2019. 22 с. Режим доступа:

[https://www.sgsha.ru/sgsha/biblioteka/met.\\_uk.\\_strategicheskij\\_analiz.pdf](https://www.sgsha.ru/sgsha/biblioteka/met._uk._strategicheskij_analiz.pdf)

#### **7. Оценочные материалы.**

Оценочные материалы в виде фонда оценочных средств по дисциплине «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. Лукашева О.Л. Применение основных методов экономического анализа для оценки результатов деятельности организаций: учебное пособие / О.Л. Лукашева. Смоленск: ФГБОУ ВО Смоленской ГСХА, 2016. 104с. Режим доступа:

[http://www.sgsha.ru/sgsha/biblioteka/Lukasheva\\_prim\\_ekon\\_an\\_oc\\_rez\\_deyat.pdf](http://www.sgsha.ru/sgsha/biblioteka/Lukasheva_prim_ekon_an_oc_rez_deyat.pdf)

2. Усик Н.И. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий: учебное пособие. СПб.: СПбГУНиПТ, 2009. 110 с. Режим доступа:

<http://ebs.rgazu.ru/index.php?q=node/3136>

##### ***Дополнительная литература***

1. Белокопытов А.В., Жарова О.Л. Управление производственными ресурсами в сельскохозяйственной организации: учебное пособие/ А.В. Белокопытов, О.Л. Жарова. Смоленск: ФГОУ ВПО «Смоленская ГСХА», 2011. 111с. Режим доступа:

[https://www.sgsha.ru/sgsha/biblioteka/belokopytov\\_ypravlenie\\_proizvodstvennymi\\_resyrsami.pdf](https://www.sgsha.ru/sgsha/biblioteka/belokopytov_ypravlenie_proizvodstvennymi_resyrsami.pdf)

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>

#### **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  
«Стратегический анализ на предприятиях АПК»**

Направление подготовки **38.03.01 Экономика**

Направленность (профиль) программы **Бухгалтерский учет, анализ и аудит в предприятиях и организациях АПК**

Квалификация **бакалавр**

Форма обучения **очная, заочная**

**Смоленск 2019**

# 1.Описание показателей и критериев оценивания сформированности компетенций

Код и наименования компетенции	Критерии освоения компетенции	Показатели оценивания сформированности компетенций	Процедуры оценивания
ПК-2 способностью на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов	Пороговый (удовлетворительно)	<p><b>Знает:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- типовые методики, действующую нормативно-правовую базу, способы расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов;</li> <li>- основные понятия, методы и инструменты стратегического анализа на предприятиях АПК;</li> <li>- информационную базу стратегического анализа на предприятиях АПК;</li> </ul> <p><b>Умеет:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов;</li> <li>- правильно формулировать стратегическую задачу и выбирать для ее решения соответствующие методы анализа на предприятиях АПК;</li> <li>- осуществлять анализ и разработку стратегии развития организаций и предприятий АПК</li> </ul> <p><b>Владеет:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов, на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы</li> <li>- методологией и методикой проведения стратегических исследований на предприятиях АПК;</li> <li>- навыками стратегического анализа для принятия управленческих решений организаций и предприятий АПК.</li> </ul>	<p>Участие в групповых обсуждениях (устный опрос)</p> <p>Тестирование</p> <p>Выполнение практического задания</p>
	Продвинутый (хорошо)	<p><b>Твердо знает:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- типовые методики, действующую нормативно-правовую базу, способы расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов;</li> <li>- основные понятия, методы и инструменты стратегического анализа на предприятиях АПК;</li> <li>- информационную базу стратегического анализа на предприятиях АПК;</li> </ul> <p><b>Уверенно умеет:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рас-</li> </ul>	<p>Участие в групповых обсуждениях (устный опрос)</p> <p>Тестирование</p> <p>Выполнение практического задания</p>

		<p>считать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов;</p> <p>-правильно формулировать стратегическую задачу и выбирать для ее решения соответствующие методы анализа на предприятиях АПК;</p> <p>-осуществлять анализ и разработку стратегии развития организаций и предприятий АПК</p> <p><b>Уверенно владеет:</b></p> <p>-методами расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов, на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы</p> <p>-методологией и методикой проведения стратегических исследований на предприятиях АПК;</p> <p>-навыками стратегического анализа для принятия управленческих решений организаций и предприятий АПК.</p>	
	Высокий (отлично)	<p><b>Сформировавшееся систематическое знание:</b></p> <p>-типовые методики, действующую нормативно-правовую базу, способы расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов;</p> <p>-основные понятия, методы и инструменты стратегического анализа на предприятиях АПК;</p> <p>-информационную базу стратегического анализа на предприятиях АПК;</p> <p><b>Сформировавшиеся систематическое умение:</b></p> <p>-на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитывать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов;</p> <p>-правильно формулировать стратегическую задачу и выбирать для ее решения соответствующие методы анализа на предприятиях АПК;</p> <p>-осуществлять анализ и разработку стратегии развития организаций и предприятий АПК</p> <p><b>Сформировавшееся систематическое владение:</b></p> <p>-методами расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяй-</p>	<p>Участие в групповых обсуждениях (устный опрос)</p> <p>Тестирование</p> <p>Выполнение практического задания</p>



		<p>ствующих субъектов, на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы</p> <p>-методологией и методикой проведения стратегических исследований на предприятиях АПК;</p> <p>-навыками стратегического анализа для принятия управленческих решений организаций и предприятий АПК.</p>	
<p>ПК-3</p> <p>способностью выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами</p>	<p>Пороговый (удовлетворительно)</p>	<p><b>Знает:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-расчеты, необходимые для составления экономических разделов планов, их обоснования и представления результатов работы в соответствии с принятыми в организации стандартами;</li> <li>-основные элементы процесса стратегического управления и альтернативы стратегий развития организаций и предприятий АПК;</li> <li>-направления использования результатов стратегического анализа на предприятиях АПК</li> </ul> <p><b>Умеет:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами;</li> <li>-использовать источники экономической, социальной, управленческой информации для проведения стратегического анализа на предприятиях АПК;</li> <li>-оценивать конкурентное преимущество организаций и предприятий АПК и направления его использования</li> </ul> <p><b>Владеет:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-способностью выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами;</li> <li>-методами анализа внутренней и внешней среды и оценка стратегической позиции организаций и предприятий АПК</li> <li>-методикой построения бизнес-стратегии на предприятиях АПК</li> </ul>	<p>Участие в групповых обсуждениях (устный опрос)</p> <p>Тестирование</p> <p>Выполнение практического задания</p>
	<p>Продвинутый (хорошо)</p>	<p><b>Твердо знает:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-расчеты, необходимые для составления экономических разделов планов, их обоснования и представления результатов работы в соответствии с принятыми в организации стандартами;</li> <li>-основные элементы процесса стратегического управления и альтернативы стратегий развития организаций и предприятий АПК;</li> </ul>	<p>Участие в групповых обсуждениях (устный опрос)</p> <p>Тестирование</p> <p>Выполнение практического задания</p>

		<p>-направления использования результатов стратегического анализа на предприятиях АПК</p> <p><b>Уверенно умеет:</b></p> <p>-выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами;</p> <p>-использовать источники экономической, социальной, управленческой информации для проведения стратегического анализа на предприятиях АПК;</p> <p>-оценивать конкурентное преимущество организаций и предприятий АПК и направления его использования</p> <p><b>Уверенно владеет:</b></p> <p>-способностью выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами;</p> <p>-методами анализа внутренней и внешней среды и оценка стратегической позиции организаций и предприятий АПК</p> <p>-методикой построения бизнес-стратегии на предприятиях АПК</p>	<p>Участие в групповых обсуждениях (устный опрос)</p> <p>Тестирование</p> <p>Выполнение практического задания</p>
	Высокий (отлично)	<p><b>Сформировавшееся систематическое знание:</b></p> <p>-расчеты, необходимые для составления экономических разделов планов, их обоснования и представления результатов работы в соответствии с принятыми в организации стандартами;</p> <p>-основные элементы процесса стратегического управления и альтернативы стратегий развития организаций и предприятий АПК;</p> <p>-направления использования результатов стратегического анализа на предприятиях АПК</p> <p><b>Сформировавшиеся систематическое умение:</b></p> <p>-выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами;</p> <p>-использовать источники экономической, социальной, управленческой информации для проведения стратегического анализа на предприятиях АПК;</p> <p>-оценивать конкурентное преимущество организаций и предприятий АПК и направления его использования</p> <p><b>Сформировавшееся систематическое</b></p>	<p>Участие в групповых обсуждениях (устный опрос)</p> <p>Тестирование</p> <p>Выполнение практического задания</p>

		<b>владение:</b> -способностью выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами; -методами анализа внутренней и внешней среды и оценка стратегической позиции организаций и предприятий АПК -методикой построения бизнес-стратегии на предприятиях АПК	
--	--	---	--

## 2. Описание шкал оценивания

### 2.1 Шкала оценивания на этапе текущего контроля

Технология оценивания	Отсутствие усвоения (ниже порогового)*	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Участие в групповых обсуждениях (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 видеоизмененные 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 видеоизмененные вопросы; свободно применяет полученные знания на практике

\* Студенты, показавшие уровень усвоения ниже порогового, не допускаются к промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегический анализ на предприятиях АПК».

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

Технология оценивания	Отсутствие усвоения (ниже порогового)	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Выполнение итогового теста (из 15 возможных вопросов варианта) и решение практического задания	имеет только отдельные представления об изучаемом материале, правильных ответов на предложенный тест менее 8, прак-	испытывает затруднения при самостоятельном воспроизведении материала, практическое задание решено с ошибками, ответов на предложенный тест 9-11	умеет применять полученные знания на практике, в ответах и при решении практического задания не допускает серьез-	свободно применяет знания на практике, в ответах и при решении практического задания не допускает ошибок,

	тическое задание решено не правильно или не решено		езных ошибок, ответов на предложенный тест 12-13	ответов на предложенный тест 14-15
--	--	--	--	------------------------------------

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

#### **Вопросы для подготовки к устному опросу по дисциплине «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**

##### **Тема 1. Стратегический анализ на предприятиях АПК и его роль в информационной системе организации**

1. Дайте понятие стратегического управления на предприятиях АПК.
2. Назовите основные функции управления и раскройте их содержание.
3. Каковы предпосылки, обусловившие необходимость перехода к стратегическому управлению?
4. Какова структура процесса стратегического управления на предприятиях АПК?
5. Что такое стратегия и для чего она нужна?
6. Какие бывают стратегии?
7. Какова сущность стратегических карт?
8. Назовите отличительные особенности стратегического анализа на предприятиях АПК.
9. Какова информационная база и основная схема стратегического анализа на предприятиях АПК?

##### **Тема 2. Анализ внутренней среды предприятия АПК**

1. Что включает в себя анализ внутренней среды?
2. Как происходит постановка стратегических целей и задач?
3. Что такое дерево целей?
4. Дайте характеристику GAP-анализа.
5. Каковы особенности элементов внутренней среды на предприятиях АПК?
6. Представьте схему анализа внутренней среды по функциям управления на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы.
7. Что включает в себя анализ товаров и услуг организаций АПК?
8. Что включает в себя анализ ресурсов и способностей организаций АПК?
9. Что включает в себя анализ организационных структур и системы управления организаций АПК?
10. Что включает в себя анализ финансов организации организаций АПК?
11. Что включает в себя анализ жизненного цикла продукции, технологий, организаций АПК?
12. Как происходит выделение стратегических хозяйственных центров (бизнес-единиц, стратегических производственных единиц)?
13. Зачем необходим анализ бизнес-процессов на предприятии АПК?

### **Тема 3. Методы анализа внешней среды и оценка стратегической позиции организаций и предприятий АПК**

1. Что включает в себя анализ внешней окружающей среды?
2. Что такое микро- и макроокружение?
3. Какие существуют методы анализа внешнего микро- и макроокружения как элемента, необходимого для составления экономических разделов планов, обоснования и представления результатов работы в соответствии с принятыми в организации стандартами.
4. Что представляет анализ жизненного цикла отрасли?
5. Что такое анализ конкурентов?
6. Как провести анализ сегментации рынка?
7. Что включает в себя анализ стратегических групп?
8. Зачем необходим анализ покупательской ценности?
9. Как происходит оценка стратегической позиции организаций и предприятий АПК?
10. Охарактеризуйте матрицу Ансоффа «продукт-рынок», Бостонскую матрицу – «рост - удельный вес в обороте рынка», многофакторную матрицу «МакКинзи», матрица экрана бизнеса General Electric.

## **Раздел 2. Формирование корпоративных стратегий и бизнес-стратегий организаций и предприятий АПК на основе выявленных конкурентных преимуществ**

### **Тема 4. Анализ источников формирования и видов конкурентного преимущества организаций и предприятий АПК**

1. Какова природа конкурентного преимущества?
2. Перечислите задачи анализа конкурентного преимущества.
3. Каковы причины появления конкурентного преимущества?
4. Что такое устойчивое конкурентное преимущество?
5. Как проявляется конкурентное преимущество на разных рынках?
6. Какие типы конкурентного преимущества существуют, на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы?

### **Тема 5. Бизнес-стратегии на предприятиях АПК**

1. Что такое жизненный цикл отрасли?
2. Как происходила эволюция отраслей АПК?
3. Каковы факторы успеха в течение жизненного цикла и расчеты, необходимые для составления экономических разделов планов, обоснования и представления результатов работы в соответствии с принятыми в организации стандартами?
4. Как проявляется организационная адаптация и изменение предприятий АПК?
5. Какие существуют альтернативные подходы к классификации отрасли?
6. Что такое технологические отрасли?
7. В чем заключается конкурентное преимущество в технологических отраслях?
8. Назовите стратегии эффективного использования инноваций в сфере АПК.
9. Как проявляется конкуренция за стандарты для предприятий АПК?
10. Применение технологических стратегий: создание условий для инноваций.
11. В чем конкурентное преимущество в зрелых отраслях?
12. Как осуществляется реализация стратегии в зрелых отраслях?
13. Какие существуют стратегии для угасающих отраслей?

### **Тема 6. Корпоративная стратегия организаций и предприятий АПК**

1. Что такое вертикальная интеграция и сфера деятельности организаций и предприятий АПК?
2. Каковы особенности транзакционных издержек в сфере деятельности организаций и предприятий АПК?
3. Перечислите издержки и выгоды вертикальной интеграции
4. Как происходит создание вертикальных взаимосвязей?
5. Что такое диверсификация?

6. Какие стратегии диверсификации существуют?
7. Как проявляется конкурентное преимущество на основе диверсификации?
8. Покажите взаимосвязь диверсификации и эффективности деятельности организаций и предприятий АПК.
9. Как происходит управление многопрофильными корпорациями?
10. Какова структура многопрофильной компании?
11. Роль корпоративного управления для предприятий и организаций АПК.
12. Как управлять корпоративным портфелем?
13. Как управлять отдельными направлениями бизнеса?
14. Как управлять внутренними связями?

**Комплект примерных заданий для промежуточной аттестации (зачет)  
по дисциплине «Стратегический анализ на предприятиях АПК»**

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

**Примерные задания итогового теста**

**1. По очередности достижения цели для составления экономических разделов планов делятся на ...**

- а). большие и малые
- б). краткосрочные, промежуточные и долгосрочные
- в). конкурирующие, независимые и дополнительные
- г). экономические и неэкономические

**2. Сформулируйте цель предприятия АПК**

**3. Используя следующие данные, 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

**Выберите правильный ответ:**

- а) А 2,4 Б 0,6 В 0,8
- б) А 4,1 Б 1,3 В 0,9
- в) А 2,6 Б 0,7 В 1,2
- г) А 3,1 Б 0,9 В 1,8

**4. На основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов, определите, что является исходным этапом процесса стратегического управления организаций и предприятий АПК**

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

**5. К внутренней среде организаций и предприятий АПК на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы НЕ относятся ...**

- а). финансы организации
- б). стейкхолдеры организации

в). основные производственные фонды организации

г). сотрудники организации

**6. Примером сильной стороны организаций и предприятий АПК НЕ является ...**

а). высокая квалификация сотрудников

б). преимущества в области издержек

в). хорошая репутация у покупателей

г). ускорение роста рынка

**7. Примером возможности организаций и предприятий 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. «Анализ пяти сил Портера» включает в себя силы «горизонтальной» и «вертикальной» конкуренции. Определите, какие силы Портер относил к соответствующему виду конкуренции**

Вид конкуренции
1. Горизонтальная конкуренция
2. Вертикальная конкуренция

Силы модели Портера
А. угроза появления продуктов-заменителей
Б. угроза появления новых игроков
В. уровень конкурентной борьбы
Г. власть поставщиков
Д. рыночная власть потребителей

Выберите правильный ответ:

а) 1АБВ 2ГД

б) 1АГ 2БВД

в) 1БАГ 2ВД

г) 1ВБ 2АГД

**9. Факторы, определяющие конкурентную силу поставщика организации на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы**

а). уровень специализации поставщика

б). темпы инфляции и нормы налогообложения

в). последовательность в разработке продуктов

г). рост доходов ниже среднего

**10. На основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов, определите конкурентную стратегию для зрелых отраслей:**

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. Проведите соответствие между типами стратегий и их характеристикой, используемыми при проведении стратегического анализа на предприятиях АПК, и 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	В. – это стратегия бизнес-единиц, которая определяет направление

стратегия	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

**12. Стратегия минимизации издержек организаций и предприятий АПК (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. Напишите наиболее значимые факторы, которые оказывают влияние на стратегию организаций и предприятий АПК:**

---



---

**14. Тип стратегии (из группы стратегии концентрированного роста), который выберет организация АПК, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке.**

- а). стратегию развития рынка
- б). стратегию развития продукта
- в). стратегию усиления позиций на рынке

**15. Стратегическая цель на предприятиях АПК, реализующих 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 организаций и предприятий АПК НЕ на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы относится ...**

- а). экономическая компонента
- б). правовая компонента
- в). кадровая компонента
- г). технологическая компонента

**18. Напишите, кто предложил модель пяти сил конкуренции в отрасли**

---

**19. К составляющим внешней среды для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами не относится**

- а). Микроокружение



- б). Мегаокружение
- в). Макроокружение
- г). Мезоокружение

**20. Напишите, что такое стратегическая зона хозяйствования для организаций и предприятий АПК**

**21. Проведите соответствие между названием методов стратегического анализа и их формулировкой и выберите правильный ответ**

Название	Формулировка
1. SWOT-анализ	А. Метод стратегического управления для прогнозирования деятельности организации включает детальное, последовательное обсуждение ряда проблем бизнеса на различных уровнях и различной степени сложности: от корпоративной миссии компании в целом до индивидуального проекта внутри предприятия
2. PEST-анализ	Б. Метод стратегического анализа, с помощью которого осуществляется поиск шагов для достижения заданной цели, диагностический аудит, представляющий расширенную версию сертификационного аудита
3. GAP-анализ	В. Стратегический метод, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных, технологических аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании
4. Метод LOTS	Г. Метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы

Выберите правильный ответ:

- а) 1А 2Б 3В 4Г
- б) 1Г 2В 3Б 4А
- в) 1Б 2А 3Г 4В
- г) 1В 2Б 3А 4Г

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

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

**23. Организационные уровни пирамиды разработки стратегии для диверсифицированной компании организаций и предприятий АПК:**

- а). корпоративный, бизнес-стратегии и функциональные стратегии
- б). операционные стратегии
- в). все перечисленные
- г). правильных ответов нет

**24. Напишите, какие стратегические альтернативы включает в себя базовая стратегия организаций и предприятий АПК**

**25. Выделите наиболее значимые факторы, влияющие на стратегию организаций и предприятий АПК:**

- а). экономические, социальные, политические, юридические, экологические

- б). условия конкуренции, общая привлекательность отрасли
- в). возможности и угрозы
- г). личные амбиции, этические принципы высшего руководства компании

**26. Стратегия наиболее привлекательная для организаций и предприятий 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

**27. Проведите соответствие между типами стратегий и их стратегическими альтернативами, используемыми при проведении стратегического анализа на предприятиях АПК, и выберите правильный ответ**

Типы стратегий	Стратегические альтернативы
1. Корпоративные стратегии	Стратегия стабильности, стратегия роста, стратегия сокращения, стратегия переориентации, стратегия дезинтеграции
2. Деловые стратегии	Стратегия проникновения на рынок, стратегия фокусирования, стратегия дифференциации, стратегия производственного совершенства
3. Функциональные стратегии	Финансовая стратегия, инновационная стратегия, маркетинговая стратегия, производственная стратегия, экологическая стратегия
4. Операционные стратегии	Стратегии на различных этапах жизненного цикла товара, стратегия копирования, наступательная стратегия, оборонительная стратегия

Выберите правильный ответ:

- а) 1А 2Б 3В 4Г
- б) 1Г 2В 3Б 4А
- в) 1Б 2А 3Г 4В
- г) 1В 2Б 3А 4Г

**28. Отличительная черта ассортимента организаций и предприятий АПК, реализующих 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

**29. Условия, в которых целесообразно на предприятиях АПК 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

**30. Какие стратегии не подходят для компаний-преследователей**

- а). наступательная стратегия для захвата доли рынка
- б). стратегия активной обороны
- в). стратегия превосходящего качества
- г). стратегия отличительного имиджа

## Варианты практического задания

### Задача 1

Разработайте стратегическое видение и миссию мясоперерабатывающей компании «Романишин».

ИП «Романишин» – мясоперерабатывающее предприятие с современной структурой организации производства и управления, вы-сокопрофессиональным персоналом, использующее передовые технологии и осуществляющее непрерывное техническое перевооружение производства. Предприятие расположено в Смоленском районе в 3 км от областного центра. Отличительная особенность ИП «Романишин» от других предприятий заключается в много-профильности производства, в составе которого производство продукции 100 наименований по следующим группам изделий: вареные, варено-копченые, сыро-копченые, деликатесы, полуфабрикаты.

Приоритетным направлением являются колбасы стандарта ГОСТ. Для производства используется только высококачественное сырье, приобретаемое у проверенных длительным сотрудничеством отечественных производителей, соответствующее всем санитарно-эпидемиологическим нормам и требованиям. Применяемые на ИП технологии позволяют получать высококачественную продукцию, реализуемую в Центральном и Северо-Западном ФО. Продукцию можно приобрести во многих федеральных торговых сетях, таких как METRO Cash and Carry, Тандер, Дикси Юг, Лента, Гринн, X5 Retail Group и др. и в собственной фирменной торговой сети в г. Смоленск, насчитывающей более 20 магазинов, которые работают в формате «магазин у дома».

### Задача 2

Проведите стратегический анализ организационной внешней среды методом ПЭСТ-анализа сельскохозяйственной организации Смоленской области СПК «Вышегор», которая в растениеводстве занимается производством овощей, зерна и кормов, в животноводстве – производством молока и мяса крупного рогатого скота. Обоснуйте стратегии поведения организации и экономические методы реализации стратегии.

Выделить факторы внешней среды, в которой работает организация: политическое окружение; экономическое окружение; социальное окружение; технологическое окружение.

Оценку влияния факторов макроокружения, выявленную при проведении ПЭСТ-анализа, на СПК «Вышегор» оформить в виде таблицы.

### Задача 3

Проведите стратегический анализ организационной внешней среды сельскохозяйственной организации Смоленской области СПК «Вышегор» методом TOWS-анализа, используя следующую информацию: в растениеводстве занимается производством овощей, зерна и кормов, в животноводстве – производством молока и мяса крупного рогатого скота. Размеры производства СПК «Вышегор» за последние три года несколько сократились, особенно овощей закрытого грунта и мясной продукции скотоводства. Производство молока за последние три года практически не изменилось. Показатели ресурсов также снизились: уменьшилось количество работников, поголовье крупного рогатого скота за счет уменьшения откормочного поголовья. Стоимость основных производственных фондов увеличилась незначительно, площадь сельскохозяйственных угодий и пашни стабилизировалась, причем земли в кооперативе находятся не в собственности, а арендуются.

Результаты анализа внешней среды оформить в таблице. Предложить соответствующие рекомендации по реализации возможностей и минимизации угроз.

#### Задача 4

Проведите стратегический анализ организационной внутренней среды сельскохозяйственной организации Смоленской области СПК «Вышегор» методом TOWS-анализа, используя следующую информацию: в растениеводстве занимается производством овощей, зерна и кормов, в животноводстве – производством молока и мяса крупного рогатого скота. Размеры производства СПК «Вышегор» за последние три года несколько сократились, особенно овощей закрытого грунта и мясной продукции скотоводства. Производство молока за последние три года практически не изменилось. Показатели ресурсов также снизились: уменьшилось количество работников, поголовье крупного рогатого скота за счет уменьшения откормочного поголовья. Стоимость основных производственных фондов увеличилась незначительно, площадь сельскохозяйственных угодий и пашни стабилизировалась, причем земли в кооперативе находятся не в собственности, а арендуются.

Сформируйте отличительные и ключевые компетенции организации. Результаты анализа внутренней среды оформить в таблице. Предложить соответствующие рекомендации по реализации возможностей и минимизации угроз.

#### Задача 5

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 6

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 7

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

#### Задача 8

Рассчитать взвешенную комплексную оценку молокоперерабатывающей компании СПСК «Смоленский производитель» и его конкурентов, построить радар конкурентоспособности и разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности СПСК «Смоленский производитель». Исходная информация по анализируемому предприятию и его конкурентам представлена в таблице.

Степень значимости (доля единицы)	Показатели	Оценка в баллах <sup>1</sup>				
		СПСК «Смоленский производитель»	ООО «Новое Село»	ООО «Гагаринский консервный комбинат»	ООО «Красная горка»	СПСК «Смоленский фермер»
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

### **Задача 9**

Сформировать цепочку ценностей мясоперерабатывающей компании «Романишин» с учетом видов деятельности и их влияния.

ИП «Романишин» – мясоперерабатывающее предприятие с современной структурой организации производства и управления, высокопрофессиональным персоналом, использующее передовые технологии и осуществляющее непрерывное техническое перевооружение производства. Предприятие расположено в Смоленском районе в 3 км от областного центра. Отличительная особенность ИП «Романишин» от других предприятий заключается в многопрофильности производства, в составе которого производство продукции 100 наименований по следующим группам изделий: вареные, варено-копченые, сыро-копченые, деликатесы, полуфабрикаты.

Приоритетным направлением являются колбасы стандарта ГОСТ. Для производства используется только высококачественное сырье, приобретаемое у проверенных длительным сотрудничеством отечественных производителей, соответствующее всем санитарно-эпидемиологическим нормам и требованиям. Применяемые на ИП технологии позволяют получать высококачественную продукцию, реализуемую в Центральном и Северо-Западном ФО. Продукцию можно приобрести во многих федеральных торговых сетях, таких как METRO Cash and Carry, Тандер, Дикси Юг, Лента, Гринн, X5 Retail Group и др. и в собственной фирменной торговой сети в г. Смоленск, насчитывающей более 20 магазинов, которые работают в формате «магазин у дома».

### **Задача 10**

Разработайте стратегическое видение и миссию сельскохозяйственной организации СПК «Вышегор».

СПК «Вышегор» многоотраслевая организация с функциональной организационно-производственной структурой управления производством. В растениеводстве основной отраслью является производство овощей, дополнительными - производство зерна и кормов. В животноводстве - производство молока и мяса крупного рогатого скота. Центральная усадьба хозяйства - населённый пункт поселок Вышегор – находится в 3 км от железнодорожной станции, в 12 км от районного центра Сафоново и в 86 км от областного центра. По территории хозяйства проходит густая сеть дорог.

СПК «Вышегор» обладает небольшим объемом ресурсов, но используются эти ресурсы не в полном объеме. Поэтому повышение эффективности сельскохозяйственного производства является одной из важных задач в развитии производственной деятельности предприятия. За три года размеры производства СПК «Вышегор» несколько сократились, особенно существенно сократилось производство овощей закрытого грунта и мясной продукции скотоводства. Производство молока за последние три года практически не изменилось. Показатели ресурсов также снизились: уменьшилось количество работников, поголовье крупного рогатого скота за счет уменьшения откормочного поголовья. Стоимость основных производственных фондов увеличилась незначительно, площадь сельскохозяйственных угодий и пашни стабилизировалась. Земли в кооперативе находятся не в собственности, а арендуются.