

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«СМОЛЕНСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

Воробьева Е.С.

# **СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК**

методические рекомендации  
для организации самостоятельной работы студентов

Смоленск 2019

УДК 380.13(075.5)  
ББК 65.053 я81  
...

Рецензент:

**Лазько О.В.**, к.э.н., доцент кафедры управления производством ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА

**Воробьева Елена Сергеевна**

Современный стратегический анализ на предприятиях АПК: методические рекомендации для организации самостоятельной работы студентов / Е.С. Воробьева – Смоленск: ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА, 2019. – 36с.

Методические рекомендации содержат основные положения по организации, выполнению и контролю самостоятельной работы студентов направления подготовки 38.04.01 Экономика. Методические рекомендации предназначены для студентов, изучающих дисциплину «Современный стратегический анализ на предприятиях АПК».

Печатается по решению Методического совета ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА (протокол №9 от 26 марта 2019 года)

©Воробьева Е.С., 2019  
©Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Смоленская государственная сельскохозяйственная академия», 2019

## Оглавление

1. Организационные основы изучения дисциплины .....	4
2. Структура и содержание разделов дисциплины .....	6
Раздел.1. Основы организации и методика стратегического анализа на предприятиях АПК .....	6
Раздел 2. Формирование корпоративных стратегий и бизнес стратегий в контексте различных отраслей АПК на основе выявленных конкурентных преимуществ.....	9
3. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов .....	11
3.1 Виды самостоятельной работы.....	11
3.2 Формы самостоятельной работы.....	13
3.3 Темы для самостоятельного изучения.....	19
3.4 Задания для самостоятельного выполнения .....	19
4. Система контроля успеваемости .....	26
4.1 Курсовая работа .....	27
4.2 Тест .....	31
Рекомендуемая литература.....	36

# 1. Организационные основы изучения дисциплины

## 1.1 Цель и задачи дисциплины

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 и развитие у обучающихся 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.

**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;
- 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;
- 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);
- выработка умений и навыков практического применения методологии стратегического анализа, способствующих максимально эффективной деятельности организации на внутренних и внешних рынках;

- обеспечение более глубокого понимания фундаментальных факторов, определяющих успех организации 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 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.

## **1.2 Требования к уровню освоения содержания дисциплины**

В результате освоения дисциплины студент должен:

**знать:**

- источники информации для проведения экономических расчетов;
- бизнес-стратегии в контексте различных отраслей АПК;
- аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне;
- знать методологию проведения стратегического анализа, в т.ч. и для предприятий АПК;

**уметь:**

- анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов;

- разрабатывать бизнес-стратегии в контексте различных отраслей АПК;

- 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;

**владеть:**

- способностью анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов.

- умениями разрабатывать бизнес-стратегии в контексте различных отраслей АПК;

- 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. Структура и содержание разделов дисциплины**

### **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 на микро- и макроуровне;

- научиться анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов;

- 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;

- 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);

- выработка умений и навыков практического применения методологии стратегического анализа, способствующих максимально эффективной деятельности организации на внутренних и внешних рынках.

### **Перечень учебных элементов раздела 1**

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

Понятие стратегического управления. 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 1.2. Анализ внутренней среды организации АПК**

Определение сферы деятельности организации 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 организации. Схема анализа внутренней среды по функциям управления. 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 1.3 Методы анализа внешней среды и оценка стратегической позиции организации АПК**

Понятие и элементы внешней среды организации. Внешнее микро- и макроокружение. 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. 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 на микро- и макроуровне;
  - научиться анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов;
  - обеспечение более глубокого понимания фундаментальных факторов, определяющих успех организации 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 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.

## **Учебные элементы раздела 2**

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

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

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

Эволюция отрасли. Жизненный цикл отрасли. Структура, конкуренция и факторы успеха в течение жизненного цикла. 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 2.3 Корпоративная стратегия на предприятиях АПК**

Вертикальная интеграция и сфера деятельности фирмы. Трансакционные издержки и сфера деятельности фирмы. 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.

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.

### **3. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов**

#### **3.1 Виды самостоятельной работы**

Условно самостоятельную работу студентов по цели можно разделить на базовую и дополнительную.

**Базовая самостоятельная работа (БСР)** обеспечивает подготовку студента к текущим контактным занятиям и контрольным мероприятиям для всех дисциплин учебного плана. Результаты этой подготовки проявляются в активности студента на занятиях и в качестве выполненных тестовых заданий, сделанных докладов и других форм текущего контроля. БСР может включать следующие виды работ:

- работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы;
- поиск (подбор) и обзор литературы и электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса;
- выполнение домашнего задания или домашней контрольной работы, предусматривающих решение задач, выполнение упражнений и выдаваемых на практических занятиях;
- изучение материала, вынесенного на самостоятельную проработку;
- практикум по учебной дисциплине с использованием программного обеспечения;
- подготовка к лабораторным работам, практическим занятиям;
- подготовка к научной дискуссии;

- подготовка к зачету и аттестациям;
- написание реферата (эссе, доклада, научной статьи) по заданной проблеме.

**Дополнительная самостоятельная работа (ДСР)** направлена на углубление и закрепление знаний студента, развитие аналитических навыков по проблематике учебной дисциплины. ДСР может включать следующие виды работ:

- подготовка к промежуточной аттестации;
- исследовательская работа и участие в научных конференциях молодых учёных, семинарах и олимпиадах;
- анализ научной публикации по заранее определённой преподавателем теме;
- анализ статистических и фактических материалов по заданной теме, проведение расчетов, составление схем и моделей на основе статистических материалов.

Студент, приступающий к изучению учебной дисциплины, получает информацию обо всех видах самостоятельной работы по курсу с выделением **базовой самостоятельной работы (БСР)** и **дополнительной самостоятельной работы (ДСР)**, в том числе по выбору.

#### **Виды заданий для самостоятельной работы:**

- **для овладения знаниями:** чтение текста (учебника, первоисточника, дополнительной литературы); составление плана текста; графическое изображение структуры текста; конспектирование текста; работа со словарями и справочниками; работа с нормативными документами; учебно-исследовательская работа; использование аудио- и видеозаписей; компьютерной техники, Интернет и др.;
- **для закрепления и систематизации знаний:** работа с конспектом лекции (обработка текста); повторная работа над учебным материалом (учебника, первоисточника, дополнительной литературы, аудио- и

видеозаписей); составление плана и тезисов ответа; составление таблиц для систематизации учебного материала; изучение нормативных материалов; ответы на контрольные вопросы; аналитическая обработка текста (аннотирование, рецензирование, реферирование, конспект, анализ и др.); подготовка сообщений к выступлению на семинаре, конференции; подготовка рефератов, докладов; составление библиографии; тестирование;

- **для формирования умений:** решение задач и упражнений по образцу; решение вариантных задач и упражнений; решение ситуационных производственных (профессиональных) задач; подготовка к деловым играм; проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности; экспериментальная работа; рефлексивный анализ профессиональных умений с использованием аудио- и видеотехники.

### 3.2 Формы самостоятельной работы

Самостоятельная работа студентов складывается из: самостоятельной работы в учебное время, самостоятельной работы во внеурочное время, самостоятельной работы в Интернете.

#### Формы самостоятельной работы студентов в учебное время

1. *Работа на лекции.* Составление или слежение за планом чтения лекции, проработка конспекта лекции, дополнение конспекта рекомендованной литературой. В лекциях – вопросы для самостоятельной работы, указания на источник ответа в литературе. В ходе лекции возможны так называемые «**вкрапления**» – **выступления**, сообщения студентов по отдельным вопросам плана. **Опережающие задания** для самостоятельного изучения фрагментов будущих тем занятий, лекций (в статьях, учебниках и др.). Важнейшим средством активизации стремления к самостоятельной деятельности являются активные технологии обучения. В этом плане эффективной формой обучения

являются **проблемные** лекции. Основная задача лектора в этом случае – не столько передать информацию, сколько приобщить слушателей к объективным противоречиям развития научного знания и способам их разрешения. Функция студента – не только переработать информацию, но и активно включиться в открытие нового для себя знания.

2. *Работа на практических занятиях.* **Научная дискуссия** образуется как процесс диалогического общения участников, в ходе которого происходит формирование практического опыта совместного участия в обсуждении и разрешении теоретических и практических проблем. Студент учится выражать свои мысли в докладах и выступлениях, активно отстаивать свою точку зрения, аргументированно возражать, опровергать ошибочную позицию сокурсника. Данная форма работы позволяет повысить уровень интеллектуальной и личностной активности, включенности в процесс учебного познания.

**Анализ конкретных ситуаций** – один из наиболее эффективных и распространенных методов организации активной познавательной деятельности обучающихся. Метод анализа конкретных ситуаций развивает способность к анализу жизненных и профессиональных задач. Сталкиваясь с конкретной ситуацией, обучающийся должен определить: есть ли в ней проблема, в чем она состоит, определить свое отношение к ситуации, предложить варианты решения проблемы.

**Метод проектов.** Для реализации этого метода важно выбрать тему, взятую из реальной жизни, значимую для студента, для решения которой необходимо приложить имеющиеся у него знания и новые знания, которые еще предстоит получить. Выбор темы преподаватель и студент осуществляют совместно, раскрывают перспективы исследования, вырабатывают план действий, определяют источники информации, способы сбора и анализа информации. В процессе исследования преподаватель опосредованно наблюдает, дает рекомендации, консультирует. После завершения и представления проекта студент участвует в оценке своей деятельности.

## **Формы самостоятельной работы студентов во внеучебное время**

**1. Конспектирование.** Существуют два разных способа конспектирования – непосредственное и опосредованное.

*Непосредственное конспектирование* – это запись в сокращенном виде сути информации по мере её изложения. При записи лекций или по ходу дискуссии этот способ оказывается единственно возможным, так как и то и другое разворачивается у вас на глазах и больше не повторится.

*Опосредованное конспектирование* начинают лишь после прочтения (желательно – перечитывания) всего текста до конца, после того, как будет понятен общий смысл текста и его внутренние содержательно-логические взаимосвязи. Сам же конспект необходимо вести не в порядке его изложения, а в последовательности этих взаимосвязей: они часто не совпадают, а уяснить суть дела можно только в его логической, а не риторической последовательности. Естественно, логическую последовательность содержания можно понять, лишь дочитав текст до конца и осознав в целом его содержание. При такой работе станет ясно, что в каждом месте для вас существенно, что будет заведомо перекрыто содержанием другого пассажа, а что можно вообще опустить. Естественно, что при подобном конспектировании придется компенсировать нарушение порядка изложения текста всякого рода пометками, перекрестными ссылками и уточнениями. Но в этом нет ничего плохого, потому что именно перекрестные ссылки наиболее полно фиксируют внутренние взаимосвязи темы. Опосредованное конспектирование возможно применять и на лекции, если перед началом лекции преподаватель будет раздавать студентам схему лекции (табличка, краткий конспект в виде основных понятий, алгоритмы и т. д.).

**2. Реферирование литературы.** Реферирование отражает, идентифицирует не содержание соответствующего произведения (документа, издания) вообще, а лишь **новое, ценное и полезное содержание** (приращение науки, знания).

**3. Аннотирование книг, статей.** Это предельно сжатое изложение основного содержания текста. Годится в особенности для поверхностной подготовки к коллоквиумам и семинарам, к которым задано проработать определенную литературу. Так же подходит для предварительных библиографических заметок «самому себе». Строится на основе конспекта, только очень краткого. В отличие от реферата дает представление не о содержании работы, а лишь о ее тематике. Аннотация строится по стандартной схеме: предметная рубрика (выходные данные; область знания, к которой относится труд; тема или темы труда); поглавная структура труда (или, то же самое, «краткое изложение оглавления»); подробное, поглавное перечисление основных и дополнительных вопросов и проблем, затронутых в труде.

Аннотация включает: характеристику типа произведения, основной темы (проблемы, объекта), цели работы и ее результаты; указывает, что нового несет в себе данное произведение в сравнении с другими, родственными ему по тематике и целевому назначению (при переиздании – что отличает данное издание от предыдущего). Иногда приводятся сведения об авторе (национальная принадлежность, страна, период, к которому относится творчество автора, литературный жанр), основные проблемы и темы произведения, место и время действия описываемых событий. В аннотации указывается читательское назначение произведения печати.

#### **4. Доклад, реферат, контрольная работа.**

*Доклад* – вид самостоятельной работы, используется в учебных занятиях, способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает практически мыслить. При написании доклада по заданной теме следует составить план, подобрать основные источники. Работая с источниками, следует систематизировать полученные сведения, сделать выводы и обобщения. К докладу по крупной теме привлекается несколько студентов, между которыми распределяются вопросы выступления.



*Реферат* – краткое изложение в письменном виде или в форме публичного доклада содержания научного труда или трудов, обзор литературы по теме. Это самостоятельная научно-исследовательская работа студента, в которой раскрывается суть исследуемой проблемы. Изложение материала носит проблемно-тематический характер, показываются различные точки зрения, а также собственные взгляды на проблему. Содержание реферата должно быть логичным. Объем реферата, как правило, от 10 до 20 машинописных страниц. Темы реферата разрабатывает преподаватель, ведущий данную дисциплину. Перед началом работы над рефератом следует наметить план и подобрать литературу. Прежде всего, следует пользоваться литературой, рекомендованной учебной программой, а затем расширить список источников, включая и использование специальных журналов, где имеется новейшая научная информация.

Допускается включение таблиц, графиков, схем, как в основном тексте, так и в качестве приложений.

Критерии оценки реферата: соответствие теме; глубина проработки материала; правильность и полнота использования источников; владение терминологией и культурой речи; оформление реферата.

**Контрольная работа** – одна из форм проверки и оценки усвоенных знаний, получения информации о характере познавательной деятельности, уровня самостоятельности и активности студентов в учебном процессе, эффективности методов, форм и способов учебной деятельности. Отличительной чертой письменной контрольной работы является большая степень объективности по сравнению с устным опросом. Для письменных контрольных работ важно, чтобы система заданий предусматривала как выявление знаний по определенной теме (разделу), так и понимание сущности изучаемых предметов и явлений, их закономерностей, умение самостоятельно делать выводы и обобщения, творчески использовать знания и умения.

При выполнении таких контрольных работ следует использовать предложенную основную литературу и подбирать дополнительные источники.

Темы контрольных работ разрабатывает преподаватель, ведущий данную дисциплину. Ответы на вопросы должны быть конкретны, логичны, соответствовать теме, содержать выводы, обобщения и показывать собственное отношение к проблеме, где это уместно.

### **Самостоятельная работа в Интернете**

Новые информационные технологии (НИТ) могут использоваться для:

- **поиска информации в сети** – использование web-браузеров, баз данных, пользование информационно-поисковыми и информационно-справочными системами, автоматизированными библиотечными системами, электронными журналами;
- **организации диалога в сети** – использование электронной почты, синхронных и отсроченных телеконференций.

### **Возможности новых информационных технологий.**

#### **Формы организации учебных занятий**

##### **1. Поиск и обработка информации**

- написание реферата-обзора
- рецензия на сайт по теме
- анализ существующих рефератов в сети на данную тему, их оценивание
- написание своего варианта плана лекции или ее фрагмента
- составление библиографического списка
- подготовка фрагмента практического занятия
- подготовка доклада по теме
- подготовка дискуссии по теме

##### **2. Диалог в сети**

- обсуждение состоявшейся или предстоящей лекции в списке рассылки группы
- общение в синхронной телеконференции (чате) со специалистами или студентами других групп или вузов, изучающих данную тему

- обсуждение возникающих проблем в отсроченной телеконференции
- консультации с преподавателем и другими студентами через отсроченную телеконференцию

### **3.3 Темы для самостоятельного изучения**

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

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

Тема 1.2. Анализ внутренней среды организации АПК

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

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

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

Тема 2.2. Бизнес-стратегии в контексте различных отраслей

Тема 2.3. Корпоративная стратегия на предприятиях АПК

### **3.4 Задания для самостоятельного выполнения**

Необходимо не только выбрать правильный вариант (варианты) теста, но и показать умение свободно ориентироваться в вопросе, использовать научную терминологию. Ответ полный. Выдвинутые положения аргументированы и иллюстрированы примерами. В ответе могут быть допущены неточности или незначительные ошибки, исправленные студентом в ходе уверенного ответа на дополнительные вопросы преподавателя.

## **Раздел 1**

- 1. К внутренней среде организации АПК НЕ относятся ...**
  - а). финансы организации
  - б). стейкхолдеры организации
  - в). основные производственные фонды организации
  - г). сотрудники организации
- 2. 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
- 3. 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
- 4. 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
- 5. К среде косвенного воздействия организации НЕ относится ...**
  - а). экономическая компонента
  - б). правовая компонента
  - в). кадровая компонента
  - г). технологическая компонента
- 6. Кто предложил модель пяти сил конкуренции в отрасли**
  - а). Б. Карлофф

- б). М.Портер
- в). Г. Саймон
- г). Друкер

**7. К составляющим внешней среды не относится**

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

**8. 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

**9. 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

**10. 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

**11. Факторы, определяющие конкурентную силу поставщика организации**

- а). уровень специализации поставщика

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

**12. По очередности достижения цели делятся на ...**

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

**13. Цель организации – это ...**

- а). философия и предназначение, смысл существования организации
- б). предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должны быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки
- в). конкретные конечные состояния системы или желаемый результат, которого стремиться добиться группа, работая вместе

**14. 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

**15. Исходный этап процесса стратегического управления**

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

## **Раздел 2**

### **1. 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

### **2. Базовая стратегия:**

- а). стратегия роста
- б). стратегия достижения конкурентных преимуществ
- в). стратегия лидера
- г). все ответы верны

### **3. 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

### **4. 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)

### **5. 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

**6. 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

**7. \_\_\_\_\_ 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

**8. Стратегия наиболее привлекательная для фирмы, 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

**9. Тип стратегии (из группы стратегии концентрированного роста), который выберет фирма, 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

**10. Деление потребителей на группы в соответствии с рядом устойчивыми признаками - это**

- а). дифференциация
- б). классификация
- в). сегментирование
- г). диверсификация

**11. Стратегическая цель компании, реализующей стратегию лидерства по издержкам**

- а). большая доля рынка
- б). чувствительные к потребительской ценности покупатели
- в). узкий сегмент рынка, на котором покупательские предпочтения

значительно отличаются от господствующих на рынке в целом

**12. 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 аб-солютного 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

**13. Отличительная черта ассортимента компании, 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

**14. Условия, в которых целесообразно компании выбирать стратегию лидерства по издержкам**

а). отсутствует сильная конкуренция по цене  
б). стандартный или предназначенный для широких 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

**15. 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

**4. Система контроля успеваемости**

При изучении дисциплины предусматривается система контроля успеваемости, которая позволяет реализовать непрерывную и комплексную систему оценивания учебных достижений студентов.

Непрерывность означает, что текущие оценки не усредняются (как в традиционной технологии), а непрерывно складываются на протяжении семестра при изучении каждого раздела дисциплины.

Комплексность означает учет всех форм учебной и творческой работы студента в течение семестра.

Контроль успеваемости направлен на повышение ритмичности и эффективности самостоятельной работы студентов. Он основывается на

широком использовании элементов интерактивных занятий (таких как подготовка докладов и выступлений для участия в семинарах-диспутах, научных дискуссиях и т.п.) и заинтересованности каждого студента в получении более высокой оценки знаний по дисциплине.

#### **4.1 Курсовая работа**

В соответствии с учебным планом каждый студент очной и заочной формы обучения, изучающий дисциплину «Современный стратегический анализ предприятий 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 имеющиеся 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 прочесть 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 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 намерения.

#### ***Анализ исходной информации.***

Собранные для курсовой работы материалы подвергают 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-ли передовых предприятий. Более углубленное и всестороннее рассмотрение вопросов темы связано с необходимостью привлечения данных бухгалтерского учета, статистической отчетности и производственных отчетов хозрасчетных 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

### 4.2 Тест

Тесты по дисциплине содержат основные вопросы по всем темам, включенным в рабочую программу дисциплины.

Студенту при тестировании предоставляется тестовое задание с вопросами. На каждый из них даны варианты ответа, один из которых правильный. Студенту необходимо выбрать правильный ответ из предложенных ему вариантов ответов.

Для выполнения теста отводится 45 минут.

По данной дисциплине для сдачи тестирования необходимо получить правильных ответов не менее 61%.

Оценка «отлично» ставится, когда студент правильно ответил на 14-15 вопросов;

Оценка «хорошо» ставится, когда студент правильно ответил на 12-13 вопросов;

Оценка «удовлетворительно» ставится, когда студент правильно ответил на 9-11 вопросов теста;

Оценка «неудовлетворительно» ставится, когда у студента правильных ответов 8 и менее.

#### 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. Цель организации – это ...**

- а). философия и предназначение, смысл существования организации
- б). предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должны быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки
- в). конкретные конечные состояния системы или желаемый результат, которого стремиться добиться группа, работая вместе

**3. 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

## **4. Исходный этап процесса стратегического управления**

- 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 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**

- 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:**

- 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. Тип стратегии (из группы стратегии концентрированного роста), который выберет фирма, 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 компании, реализующей стратегию лидерства по издержкам**

- а). большая доля рынка
- б). чувствительные к потребительской ценности покупатели

в). узкий сегмент рынка, на котором покупательские предпочтения значительно отличаются от господствующих на рынке в целом

## Рекомендуемая литература

### *Основная литература:*

1. Абаева, Н. П. Конкурентоспособность организации / Н. П. Абаева, Т. Г. Старостина; под ред. Т. Г. Старостиной. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 91 с. — Режим доступа: <http://ebs.rgazu.ru/index.php?q=node/2185>
2. 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>
3. Лазько О.В., Савченко В.П., Л27 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. Басовский Л.Е. Современный стратегический анализ: учебник / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2013- 256 с.
2. 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)
3. Лукашева О.Л. Применение основных методов экономического анализа для оценки результатов деятельности организаций: учебное пособие / О.Л. Лукашева – Смоленск: изд. ФГБОУ ВО Смоленской ГСХА, 2016. – 104 с. - 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)
4. Шеремет, А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 416 С.

Учебное издание

Елена Сергеевна Воробьева

**Современный стратегический анализ на предприятиях АПК**  
Методические рекомендации  
для организации самостоятельной работы студентов

Количество печатных листов 2,2 п.л.

ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА  
214000, Смоленск, ул. Б.Советская, 10/2