



МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ –  
МСХА имени К.А. ТИМИРЯЗЕВА»  
(ФГБОУ ВО РГАУ - МСХА имени К.А. Тимирязева)

## ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ



УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

Хохлов Е.В. Е.В. Хохлова  
« 6 » июня 2023г.

## ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА  
В ЗЕЛЕНОЙ ЭКОНОМИКЕ

г. Москва, 2023

## РАЗДЕЛ 1. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

### 1.1. Цель реализации программы

Формирование и развитие профессиональной компетенции по стратегическому анализу финансовой, бухгалтерской и иной информации, содержащейся в учетно-отчетной документации, для формирования объективных управленческих решений по обеспечению устойчивого развития организаций АПК.

#### **Совершенствуемые и/или приобретаемые компетенции и планируемые результаты обучения**

Приобретаемые и/или совершенствуемые компетенции	Код компетенции	Знать / Уметь
Компетенция «Способность с использованием современных информационных технологий и программных средств анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в учетно-отчетной документации, использовать полученные сведения для стратегического анализа» (приобретаемая в результате обучения)	ПКос	<p>Знать качественные методы, применяемые для разработки стратегии, методы детерминированного факторного анализа и экономического прогнозирования в стратегическом анализе с использованием цифровых технологий.</p> <p>Уметь составить профиль среды организации, профиль покупателей, провести отраслевой и конкурентный анализ, анализ макро- и микроокружения организаций, анализ цепочки формирования ценности.</p> <p>Владеть навыками организации аналитической работы для целей стратегического развития бизнеса в зеленой экономике.</p>

## РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

### **2.1. Учебный план программы повышения квалификации «Ключевые навыки стратегического анализа в зеленой экономике»**

Категория слушателей: руководители и специалисты организаций АПК, консультанты по стратегическому управлению бизнесом в АПК.

Форма обучения: заочная с применением электронно-информационных образовательных технологий.

Срок освоения: 8 недель.

Трудоемкость программы: 72 академических часов.

№ п/п	Наименование разделов, тем	Всего ак. ч.	В том числе		Формы аттестации, контроля
			Лекции	Практические занятия	
1	Раздел I Стратегический анализ в процессе разработки стратегии	36	10	26	Вопросы для повторения и закрепления, тренинг, выходное тестирование
2	Раздел II Стратегический анализ в процессе реализации стратегии	36	10	26	Вопросы для повторения и закрепления, тренинги, деловая игра, выходное тестирование
Итоговая аттестация		Зачёт			

## 2.2. Учебно-тематический план программы повышения квалификации «Ключевые навыки стратегического анализа в зеленой экономике»

№ п/п	№ раздела	Виды учебных занятий, кол-во ак. ч.	Содержание		Планируемый результат
			1	2	
1	Раздел I Стратегический анализ в процессе разработки стратегии в зеленой экономике	Тема 1 Стратегический анализ в системе стратегического управления организаций в зеленой экономике	Лекция 1, Стратегический анализ в системе стратегического управления организаций в зеленой экономике 2 ак. ч.	Научные подходы к содержанию стратегического анализа. Стратегический анализ в системе стратегического управления в зеленой экономике. Понятие и уровни стратегии. Цель, задачи, объекты и субъекты стратегического анализа. Типология видов стратегического анализа: Корпоративный, функциональный стратегический анализ и стратегический анализ бизнес-единиц. Этапы организации корпоративного стратегического анализа. Управленческий, финансовый и инвестиционный стратегический анализ, особенности проведения.	Знать методы, применяемые в стратегическом анализе с использованием цифровых технологий

№ п/п	№ раздела	Виды учебных занятий, кол-во ак. ч.	Содержание		Планируемый результат
			1	2	
3	4	5			
		Практическая работа № 1, Стратегический анализ в системе стратегического управления организаций в зеленой экономике, 6 ак.ч.	Расчетно-графическое задание по разработке миссии, целей и задач, обоснованию этапов, включению принципов создания стоимости в стратегию развития организации в зеленой экономике.		Знать качественные методы, применяемые для разработки стратегии, методы дисконтирования, факторного анализа и экономического прогнозирования в стратегическом анализе с использованием цифровых технологий
	Тема 2 Информационные источники и классификация методов стратегического анализа в электронной среде	Лекция 2, Информационные источники и классификация методов стратегического анализа в зеленой экономике 4 ак.ч.	Организация аналитической работы для целей стратегического развития бизнеса. Информационные и программные источники стратегического анализа в зеленой экономике. Содержание учетных источников информации. Роль и состав внеучетных источников информации. Справочно-правовые системы. Принципы системности, комплексности, динаминости, учета специфики деятельности в стратегическом анализе. Классификация методов и приемов, используемых в стратегическом анализе. Качественные методы, применяемые для разработки стратегии. Методы детерминированного факторного анализа и экономического прогнозирования в стратегическом анализе в зеленой экономике с использованием цифровых технологий.		Знать качественные методы, применяемые для разработки стратегии, методы детерминированного факторного анализа и экономического прогнозирования в стратегическом анализе с использованием цифровых технологий
		Практическая работа № 2, Информационная база, характеризующая внешнюю среду функционирования бизнеса, 6 ак. ч.	Расчетно-графическое задание по использованию данных отчетности организаций АПК в целях корректировки стратегии бизнеса для оценки угрозы потери устойчивости пропорционального развития. Разработка и обоснование аналитических рекомендаций по использованию результатов анализа в стратегии развития бизнеса в зеленой экономике.		Уметь составить профиль среды организации, профиль покупателей. Владеть навыками статистического и рейтингового анализа. Владеть навыками организации аналитической работы для

№ п/п	№ раздела	Виды учебных занятий, кол-во ак. ч.	Содержание	Планируемый результат
				1 2 3 4 5
	Тема 3 Стратегический анализ внешней среды организации для обеспечения устойчивого развития	Лекция 3, Стратегический анализ внешней среды организации для обеспечения устойчивого развития, 2 ак. ч.	Цели и задачи стратегического анализа внешней среды организации АПК. Классификация факторов внешней среды организации. Анализ дальнего и ближнего окружения. Анализ макроокружения. Алгоритм PEST-анализа для организаций АПК. Основные методы анализа внешней среды в цифровой среде. Методика «составления профиля» среды организации. Отраслевой и конкурентный анализ. Анализ микроокружения организации. Анализ покупателей для обеспечения устойчивого развития, составление профиля покупателя. Анализ поставщиков.	целей стратегического развития бизнеса в зеленой экономике. Знать методы, применяемые для разработки стратегии и экономического прогнозирования в стратегическом анализе с использованием цифровых технологий.
			Практическая работа № 3, PEST-анализ макроокружения сельскохозяйственного производства в регионах, 6 ак. ч.	Уметь провести отраслевой и конкурентный анализ, анализ макроокружения организации. Владеть навыками организации аналитической работы.
	Тема 4 Стратегический анализ внутренней среды организации для обеспечения устойчивого развития	Лекция 4, Стратегический анализ внутренней среды организации для обеспечения устойчивого развития, 2 ак. ч.	Цели и задачи, основные этапы стратегического анализа внутренней среды организации. Методы анализа внутренней среды организации в электронной среде. Анализ цепочки создания ценности по модели Майкла Портера - Value Chain Model. Анализ жизненного цикла продукта. Концепции ресурсного анализа. Матрица гипотетической оценки ресурсов и способностей организаций. Методика проведения VRIO-анализа. Анализ конкурентных сил, действующих на фирму, для идентификации благоприятных возможностей и опасностей, с ис-	Знать методы экономического прогнозирования в стратегическом анализе с использованием цифровых технологий

№ п/п	№ раздела	Виды учебных занятий, кол-во ак. ч.	Содержание	Планируемый результат
1	2	3	4	5
			пользованием модели М. Портера в электронной среде. Матричный диагностический анализ эффективности деятельности и использования ресурсного потенциала фирмы в электронной среде.	
2	Раздел II Стратегический анализ в процессе реализации стратегии в зеленой экономике			
	Тема 5 Интеграционный стратегический анализ	Лекция 5, Интеграционный стратегический анализ, 2 ак. ч.	Цели и задачи, основные методы интеграционного стратегического анализа внешней и внутренней среды организации в зеленой экономике. Построение профиля среды. Группы показателей для SPACE-анализа. Оценка возможностей компаний. Методика SWOT и TOWS-анализа, преимущества и недостатки, области применения. Портфельные модели стратегического анализа. Стратегический бенчмаркинг.	Знать методы экономического прогнозирования возможностей и угроз в стратегическом анализе с использованием цифровых технологий
		Практическая работа № 5, Методы интеграционного стратегического анализа, 6 ак. ч.	Расчетно-графическое задание по построению профиля среды, оценке организационной среды для разработки стратегии развития организации с помощью SWOT и TOWS-анализа, SPACE-анализа, портфельных моделей стратегического анализа, стратегического бенчмаркинга.	Уметь составить профиль среды организации. Владеть навыками проведения SWOT-анализа, а также приемами организации аналитической работы.
	Тема 6 Анализ стратегических	Лекция 6, Анализ стратегических альтернатив,	Цели и задачи, основные методы анализа стратегической ситуации. Матричные методы анализа стратегий и методы позиционирования в	Знать методы, применяемые для разработки стратегий, мето-

№ п/п	№ раздела	Виды учебных занятий, кол-во ак. ч.	Содержание	Планируемый результат
1	2	3	4	5
альтернатив	2 ак. ч.		цифровой среде. Метод анализа портфеля продукции БКГ (Бостонской консультативной группы). Построение профиля среды. Группы показателей для SPACE-анализа. Оценка возможностей компании. Маржинальный стратегический анализ: методика, способы проведения, интерпретация результатов.	ды детерминированного факторного анализа и экономического прогнозирования в стратегическом анализе с использованием цифровых технологий
		Практическая работа № 6, Маржинальный стратегический анализ, 6 ак. ч	Деловая игра по анализу деятельности организации «выпуск-затраты-прибыль» и принятии решения о наиболее выгодном плане выпуска продукции, цене, численности занятых, необходимости привлечения банковских кредитов.	Знать методы, применяемые для разработки и реализации стратегии, а также приемы маржинального анализа с использованием цифровых технологий
Тема 7 Стратегический анализ устойчивого развития в системе контроллинга бизнес-процессов в зеленой экономике	Лекция 7, Стратегический анализ устойчивого развития в системе контроллинга бизнес-процессов, 2 ак. ч.		Стратегический анализ как инструмент обеспечения взаимосвязи стратегии развития компании с оперативным функционированием и контролем бизнес-процессов. Аналитические задачи и функции контроллинга. Барьеры реализации стратегии. Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard) как инструмент реализации стратегии. Перспектива обучения и развития. Перспектива бизнес-процессов. Перспектива клиентов. Финансовая перспектива. Анализ стратегических карт. Анализ ключевых индикаторов эффективности в электронной среде.	Знать качественные методы, применяемые для разработки и реализации стратегии, методы детерминированного факторного анализа и экономического прогнозирования в стратегическом анализе с использованием цифровых технологий
		Практическая работа № 6, Стратегический анализ в системе контроллинга бизнес-процессов, 6 ак.ч.	Расчетно-графическое задание по формированию и анализу ключевых показателей эффективности деятельности организации АПК как инструмент реализации стратегии в зеленой экономике. Построение стратегических карт системы сбалансированных показателей агропредприятия	Знать качественные и количественные методы, применяемые для реализации стратегии, методы факторного анализа и экономического прогнозирования в стратегическом

№ п/п	№ раздела	Виды учебных занятий, кол-во ак. ч.	Содержание	Планируемый результат
1	2	3	4	5
	Тема 8 Стратегический анализ рисков в зеленой экономике	Лекция 8, Стратегический анализ рисков, 4 ак. ч.	<p>Понятие риска. Основные характеристики риска. Факторы функционирования бизнеса в условиях риска. Факторы неопределенности. Особенности рисков в сельском хозяйстве. Критерии и показатели, посредством которых измеряется уровень риска. Классификация основных видов риска при реализации стратегии. Риски внешней деловой окружающей среды. Субъективные и объективные внутренние риски. Методы управления рисками предприятий. Методы анализа рисков в электронной среде. Стратегии реагирования на риски. Идентификация рисков в качественном анализе рисков. Количественный анализ рисков. Подходы к экспертной оценке рисков. Метод аналогий. Анализ чувствительности (метод вариации параметров). Анализ сценариев развития стратегии. Программные продукты анализа рисков по методу Монте-Карло. Критерии принятия стратегических решений. Нетрадиционные методы анализа и оценки уровня риска.</p>	Знать качественные методы, применяемые для разработки и реализации стратегии, методы детерминированного факторного анализа и экономического прогнозирования в стратегическом анализе с использованием цифровых технологий
		Практическая работа № 7, Анализ основных рисков реализации стратегии, 8 ак. ч.	<p>Расчетно-графическое задание по анализу основных рисков реализации стратегии организации. Идентификация рисков внешней деловой окружающей среды и субъективные и объективные внутренние риски при реализации стратегии на примере конкретной организации. Определение критериев и показателей, посредством которых измеряется уровень риска. Протоколирование методов управления рисками в конкретной организации. Выбор программного продукта для анализа рисков. Анализ сценариев развития стратегии деятельности предприятия для обеспечения устойчивого развития.</p>	Уметь провести анализ и оценку рисков реализации стратегии, анализ макро- и микроокружения организации, анализ цепочки формирования ценности. Владеть навыками организации аналитической работы для целей стратегического развития бизнеса.

### Раздел 3. Формы аттестации и оценочные материалы

#### Входное тестирование

Форма проведения	Заочно
Виды оценочных материалов	Тест из 30 заданий в электронной форме (Приложение 1)
Критерии оценивания	1 – правильный ответ; 0 – неправильный ответ. 20-30 баллов – высокий уровень, 10-20 баллов – средний уровень, менее 10 – низкий уровень.
Оценка	Не предусмотрено (тестирование проводится с целью определения уровня владения материалом)

#### Итоговое тестирование

Форма итоговой аттестации	Зачет как совокупность выполненного итогового теста
Требования к итоговой аттестации	Выполнение итогового теста
Критерии оценивания	Слушатель считается аттестованным при положительном оценивании итогового тестирования (не менее 15 правильных ответов на тестовые задания из 30 предложенных)
Оценка	Зачтено / не зачтено

### Раздел 4. Материально-технические условия реализации программы

Для реализации программы используются ресурсы, размещенные в системе дистанционного обучения ФГБОУ ВО РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева ([sdo.timacad.ru](http://sdo.timacad.ru)), которые позволяют слушателям самостоятельно осваивать содержание программы или отдельных ее разделов.

Наименование специализированных аудиторий, кабинетов, лабораторий	Вид занятий	Наименование оборудования, программного обеспечения
1	2	3
LMS Moodle (дистанционная образовательная платформа ФГБОУ ВО РГАУ МСХА имени К.А. Тимирязева	Лекции, Практические занятия	Sdo.timacad.ru Доступ в сеть интернет, компьютеры и программное обеспечение, поддерживающее работу сайта

### 5. Учебно-методическое обеспечение программы

#### Основная литература:

1. Трясцина, Н.Ю. Стратегический анализ в обеспечении экономической безопасности: учебное пособие / Н. Ю. Трясцина; Российский государственный аграрный университет – МСХА имени К. А. Тимирязева (Москва). – Электрон. текстовые дан. – Москва: РГАУ-МСХА им. К. А. Тимирязева, 2019. – 155 с. – Коллекция: Учебная и учебно-методическая литература. – Режим доступа: <http://elib.timacad.ru/dl/local/umo434.pdf>. – Загл. с титул. экрана. – <https://doi.org/10.34677/2019.032>. – <URL:<http://elib.timacad.ru/dl/local/umo434.pdf>>. – <URL:<https://doi.org/10.34677/2019.032>>.
2. Трясцина, Н.Ю. Стратегический анализ в обеспечении экономической безопасности организаций АПК: учебное пособие / Н. Ю. Трясцина. – Курск: Изд-во ЗАО «Университетская книга», 2021. – 240с.

#### **Дополнительная литература:**

1. Бабанская, А.С., Груднева, А.А. Анализ и оценка финансовых рисков / А.С. Бабанская, А.А. Груднева // Бухучет в сельском хозяйстве. – 2020. – № 4. – С. 66–75.
2. Катков, Ю.Н., Трясцина, Н.Ю., Бабанская, А.С. Информационно-аналитическое обеспечение производственной безопасности организаций АПК в рамках реализации стратегии устойчивого развития: монография / Ю.Н. Катков, Н.Ю. Трясцина, А.С. Бабанская – М.: Научный консультант, 2019. –168 с.
3. Хоружий, Л.И., Трясцина, Н.Ю., Гуналова, Т.Н., Круглякова, А.Н. Анализ и оценка социально-экономического развития // Бухучет в сельском хозяйстве. -2022. - №12. С. 823-833.
4. Хоружий, Л.И., Трясцина, Н.Ю. Формирование информации о социальной устойчивости в интегрированной отчетности предприятий АПК / Л.И. Хоружий, Н.Ю. Трясцина // Бухучет в сельском хозяйстве. – 2020. – № 9. – С. 6-12.
5. Хоружий, Л.И., Трясцина, Н.Ю. Анализ реальных инвестиций агропредприятий / Л.И. Хоружий, Н.Ю. Трясцина // Бухучет в сельском хозяйстве. – 2020. – № 7. – С. 36-5.
6. Хоружий, Л.И., Трясцина, Н.Ю. Стратегический анализ конкурентоспособности организаций / Л.И. Хоружий, Н.Ю. Трясцина // Бухучет в сельском хозяйстве. – 2019. – № 3. – С. 66–77.
7. Хоружий, Л.И., Трясцина, Н.Ю. Формирование информации о социальной устойчивости в интегрированной отчетности предприятий АПК // Бухучет в сельском хозяйстве. – 2020. – №9. – С. 6–12.
8. Хоружий, Л.И., Трясцина, Н.Ю. Анализ реальных инвестиций агропредприятий / Л.И. Хоружий, Н.Ю. Трясцина // Бухучет в сельском хозяйстве. 2020. – № 7. – С. 36-5.
9. Хоружий, Л.И., Трясцина, Н.Ю. Стратегический анализ конкурентоспособности организаций / Л.И. Хоружий, Н.Ю. Трясцина // Бухучет в сельском хозяйстве. – 2019. – № 3. – С. 66-77.

10. Хоружий, Л.И., Трясцина, Н.Ю., Гусева, А.С. Стратегический анализ безубыточности организаций АПК // Бухучет в сельском хозяйстве. – 2021. – № 6. – С. 42–51.

## **6. Оценка качества освоения программы**

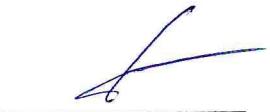
Оценка качества освоения программы осуществляется на основе результатов итоговой аттестации. Слушатель считается аттестованным, если имеет положительные оценки (от «15» до «30» баллов) по результатам итогового тестирования.

## **7. Образовательные технологии, используемые в процессе реализации программы**

В программе используются ресурсы, размещенные в системе дистанционного обучения ФГБОУ ВО РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева ([sdo.timacad.ru](http://sdo.timacad.ru)), которые позволяют слушателям самостоятельно осваивать содержание программы или отдельных ее разделов.

## **8. Составители программы**

Гупалова Т.Н., к.э.н., доцент (раздел 1, темы 1 – 2)



(подпись)

Трясцина Н.Ю., к.э.н., доцент (раздел 2, темы 7 – 8)



(подпись)

Бабанская А.С., к.э.н., доцент (раздел 2, темы 5 – 6)



(подпись)

Катков Ю.Н., к.э.н., доцент (раздел 1, тема 3)



(подпись)

Каткова Е.А., к.э.н., доцент (раздел 1, тема 4)



(подпись)

Разработана и утверждена на кафедре экономической безопасности и права  
Протокол № 8 от «06 » апреля 2023 г.

И.о. заведующего кафедрой \_\_\_\_\_ / Т.Н. Гупалова /