

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ "ИЖЕВСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ"**

Рег. № 000003013



УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной и воспитательной работе

С.Л. Воробьева

Кафедра организации производства и экономического анализа

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Наименование дисциплины (модуля): Современный стратегический анализ

Уровень образования: Магистратура

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Профиль подготовки: Экономика и управление собственностью

Очная, заочная, очно-заочная

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (приказ № 952 от 12.08.2020 г.)

Разработчики:

Алексеева Н. А., доктор экономических наук, заведующий кафедрой

Программа рассмотрена на заседании кафедры, протокол № 01 от 30.08.2021 года

## **1. Цель и задачи изучения дисциплины**

Цель изучения дисциплины - формирование у студентов состава компетенций, связанных с теоретическим и практическим освоением анализа деятельности организации в конкурентной среде, для эффективного управления организацией, повышения финансовой устойчивости организации, достижения высокого конечного результата финансово-хозяйственной деятельности, более качественного прогнозирования направлений стратегического и тактического развития организации.

Задачи дисциплины:

- - изучить объект, предмет, методы стратегического анализа, сущность и классификацию стратегий, источники информации для проведения стратегического анализа, этапы разработки стратегии, организационные структуры и системы управления;;
- - усвоить основные понятия, термины, определения конкурентного преимущества, особенности портфельного анализа, систему показателей для анализа и оценки стоимости бизнеса;;
- - сформировать практические навыки по самостоятельному проведению стратегического анализа отрасли, применению инструментов портфельного анализа, необходимых для решения практических задач; ;
- - сформировать способность оперировать экономическими понятиями и категориями; выражать и обосновывать свою точку зрения по организации эффективного управления ресурсами, способностями, конкурентным преимуществом; делать обобщения экономических знаний для последующего использования их в процессе оценки и прогнозирования развития отрасли; анализировать состав, динамику и структуру отрасли, факторы, которые оказывают влияние на величину конкурентного преимущества; пользоваться источниками литературы по управлению конкурентным преимуществом, цифровыми материалами (первичной бухгалтерской отчетностью), расчетно-аналитическими материалами, методическими разработками и рекомендациями; формулировать, прогнозировать, обосновывать цели и задачи организации в долгосрочном периоде, способы достижения, сохранения конкурентного преимущества; прогнозировать возможное состояние рынка и основные тенденции развития организации в конкурентной среде..

## **2. Место дисциплины в структуре ООП ВО**

Дисциплина «Современный стратегический анализ» относится к части учебного плана, формируемой участниками образовательных отношений.

Дисциплина изучается на 1 курсе, в 2 семестре.

Изучению дисциплины «Современный стратегический анализ» предшествует освоение дисциплин (практик):

- Разработка стратегических управленческих решений;
- История и методология экономической науки;
- Управленческая экономика.

Освоение дисциплины «Современный стратегический анализ» является необходимой основой для последующего изучения дисциплин (практик):

- Оценка инвестиционной привлекательности предприятия;
- Основы финансовых вычислений в менеджменте (продвинутый уровень);
- Финансовый менеджмент (продвинутый уровень);
- Экономические основы оценки стоимости организаций.

В процессе изучения дисциплины студент готовится к видам профессиональной деятельности и решению профессиональных задач, предусмотренных ФГОС ВО и учебным планом.

## **3. Требования к результатам освоения дисциплины**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование компетенций:

- ПК-1 Способен производить самостоятельные исследования в области менеджмента

Знания, умения, навыки, формируемые по компетенции в рамках дисциплины, и индикаторы освоения компетенций

Студент должен знать:

Знает современные тенденции развития в области менеджмента; методологию проведения научных исследований и требования к структуре и содержанию публикаций научных изданий, стандартов к оформлению отчетов, обзоров, статей

Студент должен уметь:

Умеет формулировать цель и задачи, определять объект и предмет исследования, применять методы к проводимому научному исследованию, анализировать, прогнозировать, оценивать качество, обобщать полученные результаты и делать выводы

Студент должен владеть навыками:

Владеет методологией проведения экономических исследований в соответствии с разработанной программой

**- ПК-3 Способен осуществлять анализ показателей экономической эффективности использования собственности экономического субъекта**

Знания, умения, навыки, формируемые по компетенции в рамках дисциплины, и индикаторы освоения компетенций

Студент должен знать:

Знает методы, критерии и показатели анализа экономической эффективности использования собственности экономического субъекта

Студент должен уметь:

Умеет осуществлять анализ показателей экономической эффективности использования собственности экономического субъекта

Студент должен владеть навыками:

Владеет методами и навыками анализа показателей экономической эффективности использования собственности экономического субъекта

**- ПК-4 Способен анализировать и применять методики оценки и управления рисками**

Знания, умения, навыки, формируемые по компетенции в рамках дисциплины, и индикаторы освоения компетенций

Студент должен знать:

Знает методы идентификации, оценки и управления рисками и возможности их применения

Студент должен уметь:

Умеет осуществлять расчеты, анализировать, применять методы и методики анализа и управления рисками

Студент должен владеть навыками:

Владеет методами и навыками оценки и управления рисками

**- УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий**

Знания, умения, навыки, формируемые по компетенции в рамках дисциплины, и индикаторы освоения компетенций

Студент должен знать:

Знает проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними с использованием цифровых средств и технологий

Студент должен уметь:

Умеет применять методы критического анализа для решения проблемных ситуаций с использованием цифровых средств и технологий

Студент должен владеть навыками:

Владеет методами критического анализа для решения проблемных ситуаций с использованием цифровых средств и технологий

**- УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла**

Знания, умения, навыки, формируемые по компетенции в рамках дисциплины, и индикаторы освоения компетенций

Студент должен знать:

Знает этапы жизненного цикла проекта; этапы разработки и реализации проекта; методы разработки и управления проектами

Студент должен уметь:

Умеет разрабатывать план реализации проекта с использованием инструментов планирования

Студент должен владеть навыками:

Владеет методами управления проектом на всех этапах его жизненного цикла

#### 4. Объем дисциплины и виды учебной работы (очная форма обучения)

Вид учебной работы	Всего часов	Второй семестр
<b>Контактная работа (всего)</b>	<b>36</b>	<b>36</b>
Лекционные занятия	10	10
Практические занятия	26	26
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	<b>36</b>	<b>36</b>
<b>Виды промежуточной аттестации</b>	<b>36</b>	<b>36</b>
Экзамен	36	36
<b>Общая трудоемкость часы</b>	<b>108</b>	<b>108</b>
<b>Общая трудоемкость зачетные единицы</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

#### Объем дисциплины и виды учебной работы (заочная форма обучения)

Вид учебной работы	Всего часов	Четвертый триместр	Пятый триместр
<b>Контактная работа (всего)</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	
Лекционные занятия	6	6	
Практические занятия	14	14	
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	<b>88</b>	<b>52</b>	<b>36</b>
<b>Виды промежуточной аттестации</b>			
Экзамен			+
<b>Общая трудоемкость часы</b>	<b>108</b>	<b>72</b>	<b>36</b>
<b>Общая трудоемкость зачетные единицы</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

#### Объем дисциплины и виды учебной работы (очно-заочная форма обучения)

Вид учебной работы	Всего часов	Второй семестр
<b>Контактная работа (всего)</b>	<b>36</b>	<b>36</b>
Практические занятия	26	26
Лекционные занятия	10	10
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	<b>36</b>	<b>36</b>
<b>Виды промежуточной аттестации</b>	<b>36</b>	<b>36</b>
Экзамен	36	36
<b>Общая трудоемкость часы</b>	<b>108</b>	<b>108</b>
<b>Общая трудоемкость зачетные единицы</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

## 5. Содержание дисциплины

### Тематическое планирование (очное обучение)

Номер темы/раздела	Наименование темы/раздела	Всего часов	Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	Самостоятельная работа
	<b>Второй семестр, Всего</b>	<b>72</b>	<b>10</b>	<b>26</b>		<b>36</b>
<b>Раздел 1</b>	<b>Современный стратегический анализ: понятия, методы, методики</b>	<b>72</b>	<b>10</b>	<b>26</b>		<b>36</b>
Тема 1	Объект, предмет, цели, задачи, принципы, виды, источники информации, этапы стратегического анализа, особенности анализа в АПК и отличия от других видов	3	1			2
Тема 2	Ресурсы и способности фирмы. Организационные структуры и системы управления	3	1			2
Тема 3	Конкурентная сущность стратегического анализа	3	1			2
Тема 4	Базовые стратегии конкуренции фирмы	3	1			2
Тема 5	Отраслевой стратегический анализ, в т.ч. в АПК	4	2			2
Тема 6	Корпоративный стратегический анализ	3	1			2
Тема 7	Стратегический анализ в условиях интернационализации	3	1			2
Тема 8	Методы и инструменты стратегического анализа	3	1			2
Тема 9	Методика стратегического анализа в системе учетно-аналитического обеспечения	3	1			2
Тема 10	Оценка влияния внешних факторов на прибыль от продаж продукции растениеводства и животноводства	4		2		2
Тема 11	Анализ и оценка отраслевой конкуренции, в т.ч. в АПК	4		2		2
Тема 12	Стоимостно-ориентированный подход к оценке стоимости предприятия на примере молочного субхолдинга	4		2		2
Тема 13	Стратегический анализ деятельности предприятия с использованием инструментария бухгалтерского инжиниринга	32		20		12

На промежуточную аттестацию отводится 36 часов.

### Содержание дисциплины (очное обучение)

Номер темы	Содержание темы
------------	-----------------

Тема 1	<p>Место и роль стратегического анализа в системе управления предприятием. Факторы, обуславливающие повышение значения стратегического анализа в хозяйственной практике предприятия. Особенности развития стратегического анализа на западе и в России. Отличия стратегического анализа от комплексного анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия.</p> <p>Определение стратегического анализа.</p> <p>Объекты анализа, предмет познания.</p> <p>Цели, задачи, принципы и функции стратегического анализа и требования, предъявляемые к нему.</p> <p>Классификация видов стратегического анализа. Внутренние и внешние источники информации.</p> <p>Этапы стратегического анализа:</p> <p>Выдвижение стратегических инициатив. Анализ внутренней и внешней среды. Анализ рисков. Формирование поля стратегических альтернатив. Выбор стратегических альтернатив. Выбор стратегической позиции организации. Генеральное целеполагание. Формулирование стратегии. Мониторинг выполнения стратегии. Корректировка стратегии.</p>
Тема 2	<p>Роль ресурсов и способностей фирмы как источников развития.</p> <p>Классификация ресурсов фирмы. Классификация способностей фирмы.</p> <p>Качественная и количественная оценка ресурсов и способностей фирмы.</p> <p>Подходы к развитию ресурсов и способностей фирмы.</p> <p>Направления эволюции организационных структур фирмы. Факторы определения организационных единиц. Традиционные и альтернативные формы организационных структур, их преимущества и недостатки.</p> <p>Управленческие системы контроля и координации.</p>
Тема 3	<p>Анализ окружающей среды и «ядра конкуренции». Анализ привлекательности отрасли: основные типы отраслевых структур, основные формы рынков.</p> <p>Модель отраслевой конкуренции М. Портера: недостатки и развитие.</p> <p>Анализ конкурентов. Стратегический анализ при сегментации рынков.</p> <p>Анализ стратегических групп.</p> <p>Конкурентное преимущество. Стратегия имитации и первопроходцев.</p> <p>Конкуренция на разных типах рынков.</p>
Тема 4	<p>Классификация видов стратегий. Стратегия лидерства по издержкам, стратегия дифференциации, стратегия фокусирования. Стратегия массовой адаптации продукции.</p>
Тема 5	<p>Жизненный цикл отрасли. Факторы успеха в течение жизненного цикла.</p> <p>Организационная адаптация к изменениям.</p>
Тема 6	<p>Вертикальная интеграция: издержки и выгоды.</p> <p>Стратегия многопрофильных фирм.</p>
Тема 7	<p>Анализ конкурентного преимущества в условиях интернационализации.</p> <p>Стратегии и организация многонациональной корпорации.</p> <p>Современные тенденции стратегического анализа.</p>
Тема 8	<p>Определение, особенности, ограничения и разновидности SWOT-анализа, PEST-анализа, SNW-анализа, PIMS-анализа. Определение, особенности, ограничения и разновидности портфельного анализа. Элементы стратегического подхода в методах анализа, основанных на классификации затрат. Прочие методы анализа.</p>
Тема 9	<p>Методика стратегического анализа на базе стратегического структурированного плана счетов. Расчетно-аналитические процедуры.</p> <p>Система агрегированных показателей для оценки эффективности реализуемой организацией конкурентной стратегии: чистые активы, зона безопасности, маржа безопасности, других.</p>

Тема 10	решение задач
Тема 11	решение задач
Тема 12	решение задач
Тема 13	решение задач

### Тематическое планирование (заочное обучение)

Номер темы/раздела	Наименование темы/раздела	Всего часов	Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	Самостоятельная работа
	<b>Всего</b>	<b>108</b>	<b>6</b>	<b>14</b>		<b>88</b>
<b>Раздел 1</b>	<b>Современный стратегический анализ: понятия, методы, методики</b>	<b>108</b>	<b>6</b>	<b>14</b>		<b>88</b>
Тема 1	Объект, предмет, цели, задачи, принципы, виды, источники информации, этапы стратегического анализа, особенности анализа в АПК и отличия от других видов	2,5	0,5			2
Тема 2	Ресурсы и способности фирмы. Организационные структуры и системы управления	2,5	0,5			2
Тема 3	Конкурентная сущность стратегического анализа	2,5	0,5			2
Тема 4	Базовые стратегии конкуренции фирмы	2,5	0,5			2
Тема 5	Отраслевой стратегический анализ, в т.ч. в АПК	2,5	0,5			2
Тема 6	Корпоративный стратегический анализ	2,5	0,5			2
Тема 7	Стратегический анализ в условиях интернационализации	3	1			2
Тема 8	Методы и инструменты стратегического анализа	11	1			10
Тема 9	Методика стратегического анализа в системе учетно-аналитического обеспечения	11	1			10
Тема 10	Оценка влияния внешних факторов на прибыль от продаж продукции растениеводства и животноводства	12		2		10
Тема 11	Анализ и оценка отраслевой конкуренции, в т.ч. в АПК	14		2		12
Тема 12	Стоимостно-ориентированный подход к оценке стоимости предприятия на примере молочного субхолдинга	14		2		12
Тема 13	Стратегический анализ деятельности предприятия с использованием инструментария бухгалтерского инжиниринга	28		8		20

### Содержание дисциплины (заочное обучение)

Номер темы	Содержание темы
Тема 1	<p>Место и роль стратегического анализа в системе управления предприятием. Факторы, обуславливающие повышение значения стратегического анализа в хозяйственной практике предприятия. Особенности развития стратегического анализа на западе и в России. Отличия стратегического анализа от комплексного анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия.</p> <p>Определение стратегического анализа.</p> <p>Объекты анализа, предмет познания.</p> <p>Цели, задачи, принципы и функции стратегического анализа и требования, предъявляемые к нему.</p> <p>Классификация видов стратегического анализа. Внутренние и внешние источники информации.</p> <p>Этапы стратегического анализа:</p> <p>Выдвижение стратегических инициатив. Анализ внутренней и внешней среды. Анализ рисков. Формирование поля стратегических альтернатив. Выбор стратегических альтернатив. Выбор стратегической позиции организации. Генеральное целеполагание. Формулирование стратегии. Мониторинг выполнения стратегии. Корректировка стратегии.</p>
Тема 2	<p>Роль ресурсов и способностей фирмы как источников развития.</p> <p>Классификация ресурсов фирмы. Классификация способностей фирмы.</p> <p>Качественная и количественная оценка ресурсов и способностей фирмы.</p> <p>Подходы к развитию ресурсов и способностей фирмы.</p> <p>Направления эволюции организационных структур фирмы. Факторы определения организационных единиц. Традиционные и альтернативные формы организационных структур, их преимущества и недостатки.</p> <p>Управленческие системы контроля и координации.</p>
Тема 3	<p>Анализ окружающей среды и «ядра конкуренции». Анализ привлекательности отрасли: основные типы отраслевых структур, основные формы рынков.</p> <p>Модель отраслевой конкуренции М. Портера: недостатки и развитие.</p> <p>Анализ конкурентов. Стратегический анализ при сегментации рынков.</p> <p>Анализ стратегических групп.</p> <p>Конкурентное преимущество. Стратегия имитации и первопроходцев.</p> <p>Конкуренция на разных типах рынков.</p>
Тема 4	<p>Классификация видов стратегий. Стратегия лидерства по издержкам, стратегия дифференциации, стратегия фокусирования. Стратегия массовой адаптации продукции.</p>
Тема 5	<p>Жизненный цикл отрасли. Факторы успеха в течение жизненного цикла.</p> <p>Организационная адаптация к изменениям.</p>
Тема 6	<p>Вертикальная интеграция: издержки и выгоды.</p> <p>Стратегия многопрофильных фирм.</p>
Тема 7	<p>Анализ конкурентного преимущества в условиях интернационализации.</p> <p>Стратегии и организация многонациональной корпорации.</p> <p>Современные тенденции стратегического анализа.</p>
Тема 8	<p>Определение, особенности, ограничения и разновидности SWOT-анализа, PEST-анализа, SNW-анализа, PIMS-анализа. Определение, особенности, ограничения и разновидности портфельного анализа. Элементы стратегического подхода в методах анализа, основанных на классификации затрат. Прочие методы анализа.</p>



Тема 9	Методика стратегического анализа на базе стратегического структурированного плана счетов. Расчетно-аналитические процедуры. Система агрегированных показателей для оценки эффективности реализуемой организацией конкурентной стратегии: чистые активы, зона безопасности, маржа безопасности, других.
Тема 10	решение задач
Тема 11	решение задач
Тема 12	решение задач
Тема 13	решение задач

### Тематическое планирование (очно-заочное обучение)

Номер темы/раздела	Наименование темы/раздела	Всего часов	Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	Самостоятельная работа
	<b>Всего</b>	<b>72</b>	<b>10</b>	<b>26</b>		<b>36</b>
<b>Раздел 1</b>	<b>Современный стратегический анализ: понятия, методы, методики</b>	<b>72</b>	<b>10</b>	<b>26</b>		<b>36</b>
Тема 1	Объект, предмет, цели, задачи, принципы, виды, источники информации, этапы стратегического анализа, особенности анализа в АПК и отличия от других видов	3	1			2
Тема 2	Ресурсы и способности фирмы. Организационные структуры и системы управления	3	1			2
Тема 3	Конкурентная сущность стратегического анализа	3	1			2
Тема 4	Базовые стратегии конкуренции фирмы	3	1			2
Тема 5	Отраслевой стратегический анализ, в т.ч. в АПК	4	2			2
Тема 6	Корпоративный стратегический анализ	3	1			2
Тема 7	Стратегический анализ в условиях интернационализации	3	1			2
Тема 8	Методы и инструменты стратегического анализа	3	1			2
Тема 9	Методика стратегического анализа в системе учетно-аналитического обеспечения	3	1			2
Тема 10	Оценка влияния внешних факторов на прибыль от продаж продукции растениеводства и животноводства	4		2		2
Тема 11	Анализ и оценка отраслевой конкуренции, в т.ч. в АПК	4		2		2
Тема 12	Стоимостно-ориентированный подход к оценке стоимости предприятия на примере молочного субхолдинга	4		2		2

Тема 13	Стратегический анализ деятельности предприятия с использованием инструментария бухгалтерского инжиниринга	32		20		12
---------	---	----	--	----	--	----

На промежуточную аттестацию отводится 36 часов.

### Содержание дисциплины (очно-заочное обучение)

Номер темы	Содержание темы
Тема 1	<p>Место и роль стратегического анализа в системе управления предприятием. Факторы, обуславливающие повышение значения стратегического анализа в хозяйственной практике предприятия. Особенности развития стратегического анализа на западе и в России. Отличия стратегического анализа от комплексного анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия.</p> <p>Определение стратегического анализа.</p> <p>Объекты анализа, предмет познания.</p> <p>Цели, задачи, принципы и функции стратегического анализа и требования, предъявляемые к нему.</p> <p>Классификация видов стратегического анализа. Внутренние и внешние источники информации.</p> <p>Этапы стратегического анализа:</p> <p>Выдвижение стратегических инициатив. Анализ внутренней и внешней среды. Анализ рисков. Формирование поля стратегических альтернатив. Выбор стратегических альтернатив. Выбор стратегической позиции организации. Генеральное целеполагание. Формулирование стратегии. Мониторинг выполнения стратегии. Корректировка стратегии.</p>
Тема 2	<p>Роль ресурсов и способностей фирмы как источников развития.</p> <p>Классификация ресурсов фирмы. Классификация способностей фирмы.</p> <p>Качественная и количественная оценка ресурсов и способностей фирмы.</p> <p>Подходы к развитию ресурсов и способностей фирмы.</p> <p>Направления эволюции организационных структур фирмы. Факторы определения организационных единиц. Традиционные и альтернативные формы организационных структур, их преимущества и недостатки.</p> <p>Управленческие системы контроля и координации.</p>
Тема 3	<p>Анализ окружающей среды и «ядра конкуренции». Анализ привлекательности отрасли: основные типы отраслевых структур, основные формы рынков.</p> <p>Модель отраслевой конкуренции М. Портера: недостатки и развитие.</p> <p>Анализ конкурентов. Стратегический анализ при сегментации рынков.</p> <p>Анализ стратегических групп.</p> <p>Конкурентное преимущество. Стратегия имитации и первопроходцев.</p> <p>Конкуренция на разных типах рынков.</p>
Тема 4	<p>Классификация видов стратегий. Стратегия лидерства по издержкам, стратегия дифференциации, стратегия фокусирования. Стратегия массовой адаптации продукции.</p>
Тема 5	<p>Жизненный цикл отрасли. Факторы успеха в течение жизненного цикла.</p> <p>Организационная адаптация к изменениям.</p>
Тема 6	<p>Вертикальная интеграция: издержки и выгоды.</p> <p>Стратегия многопрофильных фирм.</p>
Тема 7	<p>Анализ конкурентного преимущества в условиях интернационализации.</p> <p>Стратегии и организация многонациональной корпорации.</p> <p>Современные тенденции стратегического анализа.</p>

Тема 8	Определение, особенности, ограничения и разновидности SWOT- анализа, PEST-анализа, SNW-анализа, PIMS- анализа. Определение, особенности, ограничения и разновидности портфельного анализа. Элементы стратегического подхода в методах анализа, основанных на классификации затрат. Прочие методы анализа.
Тема 9	Методика стратегического анализа на базе стратегического структурированного плана счетов. Расчетно-аналитические процедуры. Система агрегированных показателей для оценки эффективности реализуемой организацией конкурентной стратегии: чистые активы, зона безопасности, маржа безопасности, других.
Тема 10	решение задач
Тема 11	решение задач
Тема 12	решение задач
Тема 13	решение задач

## **6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

### **Литература для самостоятельной работы студентов**

1. Алексеева Н. А. Стратегический анализ [Электронный ресурс]: практикум для студентов, обучающихся по направлениям подготовки «Менеджмент» и «Экономика» (уровень магистратуры), - Ижевск: РИО Ижевская ГСХА, 2020. - 48 с. - Режим доступа: <http://portal.izhgsha.ru/index.php?q=docs&download=1&id=40059>

2. Алексеева Н. А. Стратегический анализ [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлениям подготовки «Менеджмент» и «Экономика» (уровень магистратуры), - Ижевск: РИО Ижевская ГСХА, 2020. - 160 с. - Режим доступа: <http://portal.izhgsha.ru/index.php?q=docs&download=1&id=40060>

### **Вопросы и задания для самостоятельной работы (очная форма обучения)**

#### **Второй семестр (36 ч.)**

Вид СРС: Выполнение индивидуального задания (32 ч.)

Выполнение индивидуального задания предусматривает описание и расчет необходимого комплекса мероприятий по заданию преподавателя.

Вид СРС: Задача (практическое задание) (4 ч.)

Средство оценки умения применять полученные теоретические знания в практической ситуации. Задача (задание) должна быть направлена на оценивание тех компетенций, которые подлежат освоению в данной дисциплине, должна содержать четкую инструкцию по выполнению или алгоритм действий.

### **Вопросы и задания для самостоятельной работы (заочная форма обучения)**

#### **Всего часов самостоятельной работы (88 ч.)**

Вид СРС: Реферат (выполнение) (50 ч.)

Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.

Вид СРС: Контрольная работа (выполнение) (38 ч.)

Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу.

**Вопросы и задания для самостоятельной работы (очно-заочная форма обучения)  
Всего часов самостоятельной работы (36 ч.)**

Вид СРС: Выполнение индивидуального задания (16 ч.)

Выполнение индивидуального задания предусматривает описание и расчет необходимого комплекса мероприятий по заданию преподавателя.

Вид СРС: Реферат (выполнение) (10 ч.)

Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.

Вид СРС: Контрольная работа (выполнение) (10 ч.)

Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу.

**7. Тематика курсовых работ(проектов)**

Курсовые работы (проекты) по дисциплине не предусмотрены.

**8. Фонд оценочных средств для текущего контроля и промежуточной аттестации**

**8.1. Компетенции и этапы формирования**

Коды компетенций	Этапы формирования		
	Курс, семестр	Форма контроля	Разделы дисциплины
ПК-1 ПК-3 ПК-4 УК-1 УК-2	1 курс,  Второй семестр	Экзамен	Раздел 1: Современный стратегический анализ: понятия, методы, методики.

**8.2. Показатели и критерии оценивания компетенций, шкалы оценивания**

В рамках изучаемой дисциплины студент демонстрирует уровни овладения компетенциями:

Повышенный уровень:

Базовый уровень:

Пороговый уровень:

Уровень ниже порогового:

Уровень сформированности компетенции	Шкала оценивания для промежуточной аттестации	
	Экзамен (дифференцированный зачет)	Зачет
Повышенный	5 (отлично)	зачтено
Базовый	4 (хорошо)	зачтено
Пороговый	3 (удовлетворительно)	зачтено
Ниже порогового	2 (неудовлетворительно)	не зачтено

Критерии оценки знаний студентов по дисциплине

### 8.3. Типовые вопросы, задания текущего контроля

Раздел 1: Современный стратегический анализ: понятия, методы, методики

ПК-3 Способен осуществлять анализ показателей экономической эффективности использования собственности экономического субъекта

1. 1. Что означает понятие состязательности хозяйствующих субъектов за наилучшее распределение рынков, ресурсов, финансовых результатов?

- А) конкуренцию
- Б) конкурентоспособность
- В) конкурентную среду
- Г) конкурентное преимущество

2. 2. Кто является автором модели пяти сил конкуренции?

- А) Бостонская консультативная группа.
- Б) М.Портер.
- В) И.Ансофф.

3. 3. Какой фактор не учитывает модель пяти сил конкуренции?

- А) Фактор конкурентной борьбы между традиционными конкурентами.
- Б) Фактор взаимозаменяемости товаров.
- В) Фактор комплементарности товаров.
- Г) Фактор угрозы проникновения на рынок потенциальных конкурентов.

4. 4. Когда имеются альтернативные источники снабжения, какая будет власть поставщиков?

- А) Сильная.
- Б) Ослабленная.

5. 5. Когда имеются альтернативные источники снабжения, какая будет власть покупателей?

- А) Сильная.
- Б) Ослабленная.

6. 6. Структура анализа конкурентов предполагает следующие этапы ...

- А) изучение нынешней стратегии конкурента, целей конкурента, предпосылок конкурента относительно отрасли, ресурсов и способностей конкурента
- Б) изучение основных факторов сегментации отрасли, построение матрицы сегментации, анализ привлекательности рыночного сегмента, определение ключевых факторов успеха в рыночном сегменте, выбор рыночного сегмента

7. 7. Какая стратегия отвечает за разработку мер, направленных на сохранение конкурентных преимуществ?

- А) Корпоративная.
- Б) Деловая.
- В) Функциональная.
- Г) Операционная.

8. 8. Какая стратегия связана с изменением продукта или рынка?

- А) Концентрированного роста.
- Б) Дифференцированного роста.
- В) Интегрированного роста.

9. 9. Структура сегментарного анализа предполагает следующие этапы ...

- А) изучение нынешней стратегии конкурента, целей конкурента, предпосылок конкурента относительно отрасли, ресурсов и способностей конкурента
- Б) изучение основных факторов сегментации отрасли, построение матрицы сегментации, анализ привлекательности рыночного сегмента, определение ключевых факторов успеха в рыночном сегменте, выбор рыночного сегмента

10. 10. Соккрытие высоких результатов деятельности – это изолирующий механизм в стратегии ...

- А) для первопроходцев
- Б) для имитаторов

11. 11. Как называется сегментация по участникам рынка?

- А) Сегментация рынка.
- Б) Анализ стратегических групп.
- В) Вертикальная сегментация.
- Г) Сегментарный анализ.

12. 12. В чем сущность сегментарного анализа?

- А) В применении экономического анализа к отдельным предметам деятельности предприятия.

Б) В разделении затрат на переменные и постоянные и выведении маржинального дохода.

В) В выделении предмета анализа, по которому составляется сегментарная отчетность.

### 13. Задача для практического занятия №3

Несколько предприятий молокопереработки за период с года  $t_1$  до года  $t_4$  проводили организационно-экономические мероприятия по объединению в холдинг. Окончательное объединение и составление единого баланса и прочих форм финансовой отчетности состоялось в году  $t_5$ . В связи с организационными мероприятиями предприятие допустило снижение важнейших финансово-экономических показателей деятельности. В частности, снизилась выручка, себестоимость продаж, повысились остатки запасов в незавершенном производстве. В связи с этими изменениями снизилась стоимость предприятия. В году  $t_6$  сделан прогноз деятельности предприятия (таблица 1).

Задания.

1. Определить стоимость предприятия по денежному потоку традиционным методом дисконтирования и производственным методом (таблица 2).
2. Определить стоимость предприятия по EVA (таблица 3),
3. Определить рентабельность собст

14. 7 Каковы подходы к развитию способностей?

15. 8 Что относится к факторам, определяющим организационные единицы в фирме?

16. 9 Назовите традиционные и альтернативные организационные структуры.

17. 10 Что означает конкурентное преимущество?

18. 11 Какие бывают виды конкурентного преимущества?

19. 12 Что является источником конкурентного преимущества?

20. 13 Как соотносятся прибыль и конкурентное преимущество?

21. 14 Кто является автором модели пяти сил конкуренции?

22. 15 Перечислите основные силы конкуренции, влияющие на фирму в классической модели.

23. 16 Каковы недостатки модели пяти сил конкуренции?

24. 17 Какие классификации стратегий вы знаете?

25. 18 Каковы особенности стратегии лидерства по издержкам?

ПК-1 Способен производить самостоятельные исследования в области менеджмента

1. 1. Как бы Вы определили сущность стратегического анализа?

А) методология обеспечения подготовки и принятия эффективных стратегических решений и их последующего мониторинга

Б) системное исследование и оценка факторов внешней бизнес-среды, экономического потенциала и стратегии развития организации в целях определения ее текущей рыночной позиции, выявления перспективных путей развития и обоснования оперативно-тактических управленческих решений по достижению стратегических целей компании в условиях высокой неопределенности и динамизма рыночной среды

В) первый этап процесса стратегического планирования

2. 2. Среди нижеперечисленных формулировок определите принципы стратегического анализа.

А) научное содержательное и формальное описание объекта исследования со стороны конкурентов, ресурсов, преимуществ и проблем, выявление особенностей, закономерностей, тенденций развития конкуренции, оценка воздействия изменений в экономическом окружении объекта на его деятельность с учетом рисков, обоснование способов управления этим объектом с позиций защиты ключевых факторов успеха от конкурентов, предоставление информации для принятия стратегических управленческих решений

Б) своевременность, действенность, научность, комплексность, системность, диалектический подход, целенаправленность, объективность

В) стратегический конкурентный анализ как средство информационно-аналитического обеспечения перехода экономики современной России на инновационный путь развития в условиях усиления

3. 3. Какой подход заложен в данном концептуальном положении: «Рассмотрение объекта анализа как сложной динамичной системы, состоящей из совокупности компонентов с множественными внутренними и внешними связями и являющейся частью другой, более высокого уровня системы»?

- А) диалектический.
- Б) системный.
- В) комплексный.
- Г) процессный.

4. Модульная единица 2 «Ресурсы и способности фирмы. Организационные структуры и системы управления»

1. Какие качества ресурсов и способностей способствуют достижению конкурентного преимущества?

- А) уникальность уместность ресурсов и способностей
- Б) продолжительность существования, возможность передачи, возможность воспроизводства ресурсов и способностей
- В) права собственности, рыночная власть, запоминаемость

5. 2. Как количественно оценить ресурсы и способности фирмы?

- А) через оценку возможностей достичь, сохранить конкурентное преимущество и присвоить результаты конкурентного преимущества
- Б) через оценку важности и относительной силы ресурсов и способностей методом портфельного анализа

6. 3. К каким факторам относятся ресурсы и способности фирмы?

- А) Экзогенным факторам.
- Б) Эндогенным факторам.

7. 4. Что такое рутинизация?

- А) Превращение указаний и методов деятельности в организационные способности.
- Б) Вспомогательный вид деятельности.

8. 5. Какие качества ресурсов и способностей способствуют сохранению конкурентного преимущества?

- А) уникальность уместность ресурсов и способностей
- Б) продолжительность существования, возможность передачи, возможность воспроизводства ресурсов и способностей
- В) права собственности, рыночная власть, запоминаемость

9. 6. По какому критерию выделены следующие организационные единицы: механический цех, отдел обслуживания, секретариат, отдел продаж?

- А) общность задач
- Б) общность функций
- В) географическое положение
- Г) общность бизнес-процессов
- Д) сходство товаров

10. 7. Адхократия – это ...

- А) совокупность специалистов, собранных для реализации одного проекта
- Б) совокупность специалистов, сотрудничающих друг с другом вне рамок заведенного порядка, обладающих большим объемом знаний
- В) самоорганизующиеся группы

11. 8. Механизм управления и контроля, основанный на общности ценностей, - это ...

- А) система управления человеческими ресурсами
- Б) система финансового планирования и контроля
- В) корпоративная культура
- Г) информационная система управления

12. 9. Олигопсония – это ...

- А) форма спроса
- Б) форма предложения

13. 10. Монополия, ограниченная олигопсонией – это ...

- А) форма рынка
- Б) тип отраслевой структуры

14. 11. В каком типе организационной структуры достигается большая экономия на координации?

- А) в унитарной иерархии
- Б) в модульной иерархии

15. 12. Олигополия – это ...

- А) форма спроса
- Б) форма предложения

16. 13. Какую форму организации вы посоветуете фирме, если она выпускает разнородную продукцию из разнообразных ресурсов, в нестабильной окружающей среде?

- А) механистическую
- Б) органическую

17. 14. Монополия, ограниченная олигополией, - это ...

- А) форма рынка
- Б) тип отраслевой структуры

18. На основе примеров определения ключевых факторов успеха в отраслях определить ключевые факторы успеха сельскохозяйственного вуза и сельскохозяйственного предприятия.

19. В разработанной системе показателей для оценки интеллектуального потенциала предприятия и уровня диффузии в другие сферы, реализуемости и коммерциализации инноваций проставить условные фактические значения (таблица 1).

В матрицах портфельного анализа (рисунки 1-6) провести портфельный анализ интеллектуального потенциала предприятия по составляющим: трудовой, маркетинговый и научно-технический потенциал.

Свести результаты портфельного анализа в сводную матрицу (таблица 3).

Сделать выводы о рекомендуемой стратегии развития предприятия на основании таблицы 4.

20. Что является объектом и предметом в стратегическом анализе?

21. В чем отличия стратегического анализа от комплексного финансово-экономического анализа?

22. В чем состояли проблемы советской школы комплексного финансово-экономического анализа?

23. 4 Что является основой создания конкурентного преимущества?

24. 5 Какие ресурсы и способности фирмы вы знаете?

25. 6 Как осуществляется качественная и количественная оценка ресурсов и способностей фирмы?

ПК-4 Способен анализировать и применять методики оценки и управления рисками

1. 1. Что отражает причину существования бизнеса?

- А) Миссия.
- Б) Конкурентное преимущество.
- В) Наличие прибыли.
- Г) Стратегия.
- Д) Видение бизнеса.

2. 2. Назовите факторы успеха стратегии.

- А) Долгосрочные, простые и согласованные цели.
- Б) Глубокое понимание конкурентной среды.
- В) Объективная оценка ресурсов.
- Г) Эффективная реализация.
- Д) Четко сформулированная миссия, видение.
- Е) Подготовленный персонал.
- Ж) Умение руководства идти на компромиссы.

3. 3. Движущие силы стратегии лидерства по издержкам – это ...

А) экономия на масштабе производства, экономия на обучении, производственные технологии, дизайн, производственные затраты, использование мощностей, организационная эффективность

Б) характеристика и работа товара, дополнительные услуги, качество закупаемых исходных материалов, навыки и опыт работников, степень вертикальной интеграции, наличие сильного бренда



4. 4. Что из нижеперечисленного относится к стратегической инновации в зрелой отрасли?

- А) оказать услугу быстро и за низкую цену, обеспечить высокое качество по низкой цене
- Б) избавиться от избыточной мощности, вести агрессивную ценовую конкуренцию

5. 5. Организационная единица, для которой имеет смысл формулировать отдельную конкурентную стратегию, называется ...

- А) департамент
- Б) бизнес-единица
- В) вид бизнеса

6. 6. Каковы источники преимуществ в конкуренции по издержкам?

- А) экономия на масштабе производства в производстве одного товара
- Б) экономия на масштабе производства в производстве ряда товара

7. 7. Какая диверсификация в смежные отрасли является более эффективной?

- А) На основе одного единственного навыка.
- Б) В широком спектре деятельности.

8. 8. Каковы источники преимуществ в конкуренции по диверсификации?

- А) экономия на масштабе производства в производстве одного товара
- Б) экономия на масштабе производства в производстве ряда товара

9. 19 Каковы особенности стратегии дифференциации?

10. 20 Назовите особенности технологичных отраслей?

11. 21 Каковы особенности конкурентного преимущества в зрелых отраслях?

12. 22 Каковы особенности конкурентного преимущества в угасающих отраслях?

13. 23 Каковы источники конкурентного преимущества многопрофильных корпораций и глобальных корпораций?

14. 24 Каковы проблемы управления в многопрофильных фирмах?

15. 25 Какой метод стратегического анализа наиболее приемлем для многопрофильных фирм?

16. 26 Какие ограничения имеет SWOT – анализ?

17. 27 В чем сходства и различия матриц портфельного анализа?

18. 28 Какие ограничения имеют матрицы портфельного анализа?

19. 29 Какая матрица портфельного анализа основана на модели жизненного цикла отрасли?

20. 30 По каким формулам можно рассчитать стоимость компании?

21. 32 Назовите типы интернационализации отраслей.

22. 33 В чем особенность конкурентного преимущества в международной фирме?

23. 34 В чем сущность модели «бриллианта» национальной конкурентоспособности М. Портера?

24. 35 В чем преимущества международного размещения производства?

25. 36 Перечислите современные тенденции стратегического анализа.

УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий

1. 1. В какой стадии жизненного цикла отрасли происходит стандартизация на основе доминирующей технологии?

- А) Роста.
- Б) Рождения.
- В) Спада.
- Г) Зрелости.

2. 2. К какому виду отраслей относятся: энергетика, транспортные системы, строительство?

- А) Зрелые отрасли.
- Б) Технологичные отрасли с инновациями.
- В) Угасающие отрасли.

3. 3. Для каких отраслей характерна конкуренция за стандартизацию?

- А) Зрелые отрасли.
- Б) Технологичные отрасли с инновациями.
- В) Угасающие отрасли.

4. 4. Когда возникает в отрасли сетевой эффект?
- А) в технологических (потенциально инновационных) отраслях на стадии роста
  - Б) в технологических (потенциально инновационных) отраслях на стадии спада
  - В) в зрелых отраслях
5. 5. Утвержденная стандартная ширина железнодорожной колеи – это пример ...
- А) общественного стандарта
  - Б) частного стандарта
  - В) закрытого стандарта
  - Г) открытого стандарта
6. 6. К какому виду отраслей относятся: производство чернильных ручек?
- А) Зрелые отрасли.
  - Б) Технологичные отрасли с инновациями.
  - В) Угасающие отрасли.
7. Модульная единица 6 «Корпоративный стратегический анализ»
1. 1. Фирма, состоящая из множества бизнес единиц, - это ...
- А) многопродуктовая фирма
  - Б) многопрофильная фирма
  - В) вертикально интегрированная фирма
8. 2. Источником конкурентного преимущества в многопрофильной фирме может быть ...
- А) возможность временного снижения цены до уровня затрат конкурентов
  - Б) возможность распространить свою монополию с одного рынка на другой путем объединения товаров в один пакет
  - В) возможность увеличить свою долю на рынке посредством договоров о встречных закупках
  - Г) возможность взаимного сдерживания конкурирующими фирмами, раздел сфер влияния
  - Д) возможность децентрализации управленческой ответственности топ-менеджеров за счет создания бизнес-единиц
  - Е) необходимость отделения редко принимаемых стратегических решений на уровне стратегического центра, концентрации часто принимаемых операционных решений в бизнес-единицах
  - Ж) возможность минимизации затрат на координацию за счет принятия большинства решений на уровне подразделений
  - З) директора подразделений более ориентированы на эффективную деятельность организации
9. 3. Какая стратегия отражает конкурентное преимущество многопрофильной фирмы в конкретной отрасли?
- А) Операционная стратегия.
  - Б) Бизнес-стратегия.
  - В) Корпоративная стратегия.
10. 4. К какой стратегии относится стратегия слияния и поглощения фирмы?
- А) Операционная стратегия.
  - Б) Бизнес-стратегия.
  - В) Корпоративная стратегия.
11. 5. Когда фирма приобретает в собственность своих покупателей и контролирует их – это пример ...
- А) вертикальной интеграции вниз
  - Б) вертикальной интеграции вверх
12. 6. Если вертикальные отношения между фирмами требуют, чтобы одна или две фирмы осуществляли инвестиции, которые будут являться необходимыми для третьей фирмы (производит конечную продукцию из сырья этих двух фирм), то рыночные отношения между этими двумя фирмами оказываются ...
- А) неэффективны
  - Б) эффективны
13. 7. Виртуальная корпорация – это фирма, главная функция которой ...
- А) координация действий в сети поставщиков
  - Б) системное администрирование

14. 8. Выгода диверсификации фирмы в том, что она ...

- А) перераспределяет риски, повышает стабильность прибыли
- Б) увеличивает стоимость компании

15. 9. Источником конкурентного преимущества в диверсифицированной фирме может быть ...

- А) возможность временного снижения цены до уровня затрат конкурентов
  - Б) возможность распространить свою монополию с одного рынка на другой путем объединения товаров в один пакет
  - В) возможность увеличить свою долю на рынке посредством договоров о встречных закупках
  - Г) возможность взаимного сдерживания конкурирующими фирмами, раздел сфер влияния
  - Д) возможность децентрализации управленческой ответственности топ-менеджеров за счет создания бизнес-единиц
  - Е) необходимость отделения редко принимаемых стратегических решений на уровне стратегического центра, концентрации часто принимаемых операционных решений в бизнес-единицах
  - Ж) возможность минимизации затрат на координацию за счет принятия большинства решений на уровне подразделений
- З) директора подразделений более ориентированы на эффективную деятельность организ

16. Задача для практического занятия №1

Модифицировать формулу факторного анализа прибыли (убытка) от продаж с учетом стратегических факторов инфляции и сбыта продукции. Решить задачу по анализу влияния внешних факторов на прибыль от продаж продукции растениеводства и животноводства.

17. Задача для практического занятия №3

Несколько предприятий молокопереработки за период с года  $t_1$  до года  $t_4$  проводили организационно-экономические мероприятия по объединению в холдинг. Окончательное объединение и составление единого баланса и прочих форм финансовой отчетности со-стоялось в году  $t_5$ . В связи с организационными мероприятиями предприятие допустило снижение важнейших финансово-экономических показателей деятельности. В частности, снизилась выручка, себестоимость продаж, повысились остатки запасов в незавершенном производстве. В связи с этими изменениями снизилась стоимость предприятия. В году  $t_6$  сделан прогноз деятельности предприятия (таблица 1).

Задания.

1. Определить стоимость предприятия по денежному потоку традиционным мето-дом дисконтирования и производственным методом (таблица 2).
2. Определить стоимость предприятия по EVA (таблица 3),
3. Определить рентабельность собст

18. Привести определения, раскрыть сущность следующих понятий. 1. Стратегический анализ.

2. Принцип научности в стратегическом анализе.
  3. Назвать состав элементов ядра конкуренции.
  4. Контролируемые эффекты при угрозе потенциальных конкурентов.
  5. Движущие силы в стратегии дифференцирования.
- тий.

19. Привести определения, раскрыть сущность следующих понятий. 6. Ключевые факторы успеха отрасли в стадии роста.

7. Особенности угасающих отраслей.
8. Параметры матрицы BCG для оценки отраслевого конкурентного преимуще-ства.
9. SWOT- анализ.
10. Маржа безопасности.

20. Привести определения, раскрыть сущность следующих понятий.
1. Ресурсы фирмы.
  2. Перечислить альтернативные организационные структуры. Назвать основные формы рынков.
  3. Стратегии для сохранения устойчивого конкурентного преимущества.
  4. Факторы, влияющие на рыночную власть поставщиков.

21. Привести определения, раскрыть сущность следующих понятий. 3 Движущие силы стратегии лидерства по издержкам.
- 4 Стратегическая бизнес-единица.
  - 5 Сетевой эффект.
  - 6 Ключевые факторы успеха фирмы в стадии зрелости.
  - 7 Вертикальная интеграция вниз.
  - 8 Пять видов стоимости компании по МакКинзи.

22. Привести определения, раскрыть сущность следующих понятий. 1. Способности фирмы.
2. Перечислить традиционные организационные структуры.
  3. Назвать основные типы отраслевых структур.
  4. Конкурентное преимущество и его источники.

23. Привести определения, раскрыть сущность следующих понятий. Контролируемые эффекты при угрозе товаров-заменителей.
6. Структура анализа конкурентов.
  7. Стадии анализа цепочки ценностей.

24. Привести определения, раскрыть сущность следующих понятий. 8. Стратегии использования инноваций.
9. Механизмы интернационализации.
  10. Производный баланс.

25. Привести определения, раскрыть сущность следующих понятий. Принцип непрерывности в стратегическом анализе.
2. 2. Перечислить этапы стратегического анализа.
  3. 3. Перечислить системы управления предприятием

УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла

1. Модульная единица 7 «Стратегический анализ в условиях интернационализации»

1. Типы интернационализации отраслей ...

- А) объемные отрасли, отрасли с безвыходным положением, фрагментарные рынки, специализированные отрасли
- Б) отрасли, свободные от иностранной конкуренции; торговые отрасли, многонациональные отрасли, глобальные отрасли

2. 2. Как определяется индекс сравнительного преимущества для широких продуктовых категорий?

А) отношение: (экспорт – импорт) / производство внутри страны

Б) отношение: (экспорт – импорт) / (экспорт + импорт)

3. 3. Назовите составляющие модели «бриллианта» национальной конкурентоспособности М. Портера.

А) пять сил конкуренции

Б) условия спроса; условия, связанные с ресурсными факторами; стратегия, структура и конкуренция; связанные и вспомогательные отрасли

В) составляющие элементы ядра конкуренции

4. 4. Как называется организация, которая может сочетать преимущества глобальной интеграции с преимуществами национального дифференцирования?

- А) многонациональная корпорация
- Б) вертикально интегрированная корпорация
- В) многопрофильная фирма

5. 5. Как отражается влияние интернационализации на конкуренцию?

- А) снижение концентрации продавцов, небольшие компании уходят с рынка или объединяются, увеличение разнообразия конкурентов, увеличение количества избыточных мощностей, усиление рыночной власти покупателей
- Б) национальные ресурсы и способности, условия на внутренних рынках, правительственная политика, обменные курсы валют, связанные и вспомогательные отрасли

6. 6. Как определяется индекс сравнительного преимущества для оценки разных стадий производства?

- А) отношение: (экспорт – импорт) / производство внутри страны
- Б) отношение: (экспорт – импорт) / (экспорт + импорт)

7. Модульная единица 8. «Методы и инструменты стратегического анализа»

1. Какой метод стратегического анализа исторически предшествовал?

- А) портфельного анализа
- Б) анализа акционерной стоимости

8. 2. Как называется анализ сильных и слабых сторон, проблем и возможностей организации?

- А) PEST-анализ.
- Б) Анализ внутренней среды.
- В) Анализ внешней среды.
- Г) SWOT-анализ.

9. 3. Стратегические усовершенствования в фирме при оценке ее акционерной стоимости – это

- А) внутренние изменения: изменение позиции бизнеса, глобальная экспансия, аутсорсинг
- Б) внутренние изменения: сокращение издержек, повышение цены
- В) внешние изменения: изменения в восприятии фирмы инвесторами

10. 4. Как называется метод анализа, основанный на иерархии видов бизнеса по каким-либо критериям?

- А) Системный подход.
- Б) Двухмерных матриц.
- В) Портфельного анализа.
- Г) Комплексный финансово-экономический анализ.

11. 5. Найдите не правильное выражение.

- А) Портфельный анализ решает, какие направления деятельности в фирме будут финансироваться в первую очередь.
- Б) В портфельном анализе различные виды бизнеса оцениваются только по двум показателям.

В) Наряду с количеством показателей в портфельном анализе необходимо учитывать их назначение и экономическое содержание.

12. 6. В какой матрице портфельного анализа привлекательность рынка определяется по темпу его роста, а конкурентный статус компании на этом рынке – в соответствии с ее долей?

- А) Матрице Маккинси.
- Б) Матрице Бостонской консультативной группы.
- В) Матрице Arthur D. Little.
- Г) Матрице И.Ансоффа.

13. 7. В какой матрице портфельного анализа выделяются четыре типа рынков с разными стратегическими целями и потребностями?

- А) Матрице Маккинси.
- Б) Матрице Бостонской консультативной группы.
- В) Матрице Arthur D. Little.
- Г) Матрице И.Ансоффа.

14. 8. В какой матрице портфельного анализа используется концепция жизненного цикла отрасли?

- А) Матрице Маккинси.
- Б) Матрице Бостонской консультативной группы.
- В) Матрице Arthur D. Little.
- Г) Матрице И. Ансоффа.

15. 9. Как называется стратегия, которая продвигает новый товар на старый рынок?

- А) Совершенствование деятельности.
- Б) Товарная экспансия.
- В) Стратегия развития рынка.
- Г) Диверсификация.

16. 10. Какой показатель отражает долгосрочные цели развития бизнеса, связанные с наращиванием стоимости бизнеса?

- А) Чистая прибыль.
- Б) Добавленная стоимость.
- В) Чистые активы.

17. 11. Какой метод стратегического анализа позволяет контролировать создание стоимости?

- А) Метод анализа добавленной стоимости.
- Б) Метод факторного анализа прибыльности.
- В) Метод сбалансированной системы показателей.
- Г) Метод дисконтированных денежных потоков.

18. 14. Как называется модель оценки акционерной стоимости, основанная на поэтапной реструктуризации бизнеса?

- А) пятиугольник реструктуризации МакКинзи
- Б) модель PIMS- анализа
- В) модель пяти сил конкуренции М. Портера

19. 16. В какой формуле выражается сущность бухгалтерского подхода к оценке стоимости предприятия?

- А) формуле Дюпона.
- Б) формуле свободного денежного потока, включая остаточный денежный поток.

20. Задача для практического занятия №4

Цель: практически освоить инструменты анализа – справедливая стоимость, про-гнозный баланс, учет в прогнозном балансе отдельно влияния внешних и внутренних факторов.

В таблице 1 отразить хозяйственные операции в соответствии с планом счетов, учи-тывающие влияние внутренних и внешних факторов на затраты предприятия.

В таблице 2 составить прогнозный баланс предприятия с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды. В таблице 3 применить принципы оценки активов и обяза-тельств по справедливой стоимости (см. примечание после таблицы 3) для оценки спра-ведливой стоимости долгосрочного займа (операция 9). Ответить на вопрос, какие име-ются у предприятия основания для применения оценки обязательства по справедливой стоимости. Сделать выводы об изменении собственного капитала предприятия в резуль-тате влияния внутренних и внешних факторов.

В таблице 4

21. Раскрыть смысл следующих понятий. 4. Факторы, влияющие на рыночную власть покупателей.

- 5. Изолирующие механизмы для имитации.
- 6. Стадии жизненного цикла отрасли.

22. Раскрыть смысл следующих понятий: 7. Особенности зрелой отрасли для конкурентного преимущества.

8. Параметры матрицы BCG для многопрофильной фирмы.

23. Раскрыть смысл PIMS- анализа в системе управления предприятием.

24. Раскрыть понятие: Контролируемые эффекты при угрозе действующих конкурентов.

25. Раскрыть значение SNW-анализа в системе управления предприятием.

#### **8.4. Вопросы промежуточной аттестации**

##### **Второй семестр (Экзамен, ПК-1, ПК-3, ПК-4, УК-1, УК-2)**

1. 1. Понятие, определение стратегического анализа, цели, задачи, принципы, виды стратегического анализа.
2. 2. Объект и предмет стратегического анализа. Роль стратегического анализа в системе управления предприятием. Отличия стратегического анализа от комплексного экономического анализа.
3. 3. Ресурсы и способности фирмы как источники конкурентного преимущества: определение, виды, способы развития.
4. 4. Ядро окружающей среды фирмы. Основные типы отраслей, формы рынков и их влияние на привлекательность отрасли.
5. 5. Модель пяти сил конкуренции М.Портера. Контролируемые эффекты со стороны угрозы потенциальных участников рынка, традиционных конкурентов в отрасли.
6. 6. Модель пяти сил конкуренции М.Портера. Контролируемые эффекты со стороны влияния власти покупателей и поставщиков.
7. 7. Модель пяти сил конкуренции М.Портера. Контролируемые эффекты со стороны товаров-заменителей. Недостатки и развитие модели пяти сил конкуренции.
8. 8. Определение ключевых факторов успеха фирмы. Анализ конкурентов.
9. 9. Стратегический анализ при сегментации рынка. Анализ стратегических групп.
10. 10. Сущность, источники возникновения конкурентного преимущества, типы конкурентных преимуществ. Способы достижения устойчивого конкурентного преимущества.
11. 11. Стратегия лидерства по издержкам и ее конкурентные преимущества.
12. 12. Стратегия дифференциации и ее конкурентные преимущества.
13. 13. Эволюция отраслевой структуры и конкуренции в жизненном цикле. Ключевые факторы успеха отраслей по стадиям жизненного цикла. Матрица консалтинговой фирмы Артур Д. Литтл.
14. 14. Стратегия многопрофильных фирм. Методы портфельного стратегического анализа конкурентных преимуществ многопрофильной фирмы: матрица БКГ и Маккинзи. Сходства, отличия.
15. 15. Методы стратегического анализа, основанные на разных системах учета затрат.
16. 16. Конкурентное преимущество в наукоемких отраслях. Стратегии использования инновации. Роль и типы отраслевых стандартов.
17. 17. Конкурентное преимущество в зрелых отраслях. Стратегии для угасающих отраслей.
18. 18. Стратегия диверсификации в корпорации.
19. 19. Анализ конкурентного преимущества в условиях интернационализации бизнеса. Типы интернационализации. Стратегии конкуренции многонациональной фирмы.
20. Современные тенденции стратегического анализа
21. Конкурентная сущность, объект, предмет, цели, задачи, методы, этапы стратегического анализа.
22. Конкурентное преимущество: определение, основа и источники возникновения, способы сохранения.
23. Типы конкурентного преимущества. Особенности стратегии лидерства по издержкам и стратегии диверсификации
24. Особенности отраслевого стратегического анализа: ядро конкуренции, модель пяти сил конкуренции, ее недостатки и развитие.
25. Особенности конкурентных преимуществ в инновационных, зрелых и угасающих отраслях.

## 8.5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

### 9. Перечень учебной литературы

1. Алексеева Н. А. Стратегический анализ [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлениям подготовки «Менеджмент» и «Экономика» (уровень магистратуры), - Ижевск: РИО Ижевская ГСХА, 2020. - 160 с. - Режим доступа: <http://portal.izhgsha.ru/index.php?q=docs&download=1&id=40060>

2. Алексеева Н. А. Стратегический анализ [Электронный ресурс]: практикум для студентов, обучающихся по направлениям подготовки «Менеджмент» и «Экономика» (уровень магистратуры), - Ижевск: РИО Ижевская ГСХА, 2020. - 48 с. - Режим доступа: <http://portal.izhgsha.ru/index.php?q=docs&download=1&id=40059>

### 10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет

1. <http://ebs.rgazu.ru> - Электронно-библиотечная система (ЭБС) ФГБОУ ВО РГАЗУ "AgriLib"
2. <http://elibrary.ru> - Научная электронная библиотека E-library
3. <http://elib.izhgsha.ru/> - ЭБС ФГБОУ ВО Ижевская ГСХА

### 11. Методические указания обучающимся по освоению дисциплины (модуля)

Перед изучением дисциплины студенту необходимо ознакомиться с рабочей программой дисциплины, изучить перечень рекомендуемой литературы, приведенной в рабочей программе дисциплины. Для эффективного освоения дисциплины рекомендуется посещать все виды занятий в соответствии с расписанием и выполнять все домашние задания в установленные преподавателем сроки. В случае пропуска занятий по уважительным причинам, необходимо получить у преподавателя индивидуальное задание по пропущенной теме. Полученные знания и умения в процессе освоения дисциплины студенту рекомендуется применять для решения задач, не обязательно связанных с программой дисциплины. Владение компетенциями дисциплины в полной мере будет подтверждаться Вашим умением ставить конкретные задачи, выявлять существующие проблемы, решать их и принимать на основе полученных результатов оптимальные решения. Основными видами учебных занятий для студентов по учебной дисциплине являются: занятия лекционного типа, занятия семинарского типа и самостоятельная работа студентов.

Формы работы	Методические указания для обучающихся
Лекционные занятия	<p>Работа на лекции является очень важным видом деятельности для изучения дисциплины, т.к. на лекции происходит не только сообщение новых знаний, но и систематизация и обобщение накопленных знаний, формирование на их основе идейных взглядов, убеждений, мировоззрения, развитие познавательных и профессиональных интересов.</p> <p>Краткие записи лекций (конспектирование) помогает усвоить материал. Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Конспект лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Принципиальные места, определения, формулы следует сопровождать замечаниями: «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Прослушивание и запись лекции можно производить при помощи современных устройств (диктофон, ноутбук, нетбук и т.п.).</p>



	<p>Работая над конспектом лекций, всегда следует использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор, в том числе нормативно-правовые акты соответствующей направленности. По результатам работы с конспектом лекции следует обозначить вопросы, термины, материал, который вызывают трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на занятии семинарского типа.</p> <p>Лекционный материал является базовым, с которого необходимо начать освоение соответствующего раздела или темы.</p>
<p>Лабораторные занятия</p>	<p>При подготовке к занятиям и выполнении заданий студентам следует использовать литературу из рекомендованного списка, а также руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя.</p> <p>Перед каждым занятием студент изучает план занятия с перечнем тем и вопросов, списком литературы и домашним заданием по вынесенному на занятие материалу.</p> <p>Студенту рекомендуется следующая схема подготовки к занятию и выполнению домашних заданий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проработать конспект лекций;</li> <li>- проанализировать литературу, рекомендованную по изучаемому разделу (модулю);</li> <li>- изучить решения типовых задач (при наличии);</li> <li>- решить заданные домашние задания;</li> <li>- при затруднениях сформулировать вопросы к преподавателю.</li> </ul> <p>В конце каждого занятия типа студенты получают «домашнее задание» для закрепления пройденного материала. Домашние задания необходимо выполнять к каждому занятию. Сложные вопросы можно вынести на обсуждение на занятии семинарского типа или на индивидуальные консультации.</p>
<p>Самостоятельная работа</p>	<p>Самостоятельная работа студентов является составной частью их учебной работы и имеет целью закрепление и углубление полученных знаний, умений и навыков, поиск и приобретение новых знаний.</p> <p>Самостоятельная работа студентов включает в себя освоение теоретического материала на основе лекций, рекомендуемой литературы; подготовку к занятиям семинарского типа в индивидуальном и групповом режиме. Советы по самостоятельной работе с точки зрения использования литературы, времени, глубины проработки темы и др., а также контроль за деятельностью студента осуществляется во время занятий.</p> <p>Целью преподавателя является стимулирование самостоятельного, углублённого изучения материала курса, хорошо структурированное, последовательное изложение теории на занятиях лекционного типа, отработка навыков решения задач и системного анализа ситуаций на занятиях семинарского типа, контроль знаний студентов.</p> <p>Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.</p> <p>Помимо самостоятельного изучения материалов по темам к самостоятельной работе обучающихся относится подготовка к практическим занятиям, по результатам которой представляется отчет преподавателю и проходит собеседование.</p>

	<p>При самостоятельной подготовке к практическому занятию обучающийся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- организует свою деятельность в соответствии с методическим руководством по выполнению практических работ;</li> <li>- изучает информационные материалы;</li> <li>- подготавливает и оформляет материалы практических работ в соответствии с требованиями.</li> </ul> <p>В результате выполнения видов самостоятельной работы происходит формирование компетенций, указанных в рабочей программы дисциплины (модуля).</p>
<p>Практические занятия</p>	<p>Формы организации практических занятий определяются в соответствии со специфическими особенностями учебной дисциплины и целями обучения. Ими могут быть: выполнение упражнений, решение типовых задач, решение ситуационных задач, занятия по моделированию реальных условий, деловые игры, игровое проектирование, имитационные занятия, выездные занятия в организации (предприятия), занятия-конкурсы и т.д. При устном выступлении по контрольным вопросам семинарского занятия студент должен излагать (не читать) материал выступления свободно. Необходимо концентрировать свое внимание на том, что выступление должно быть обращено к аудитории, а не к преподавателю, т.к. это значимый аспект формируемых компетенций.</p> <p>По окончании семинарского занятия обучающемуся следует повторить выводы, полученные на семинаре, проследив логику их построения, отметив положения, лежащие в их основе. Для этого обучающемуся в течение семинара следует делать пометки. Более того, в случае неточностей и (или) непонимания какого-либо вопроса пройденного материала обучающемуся следует обратиться к преподавателю для получения необходимой консультации и разъяснения возникшей ситуации.</p> <p>При подготовке к занятиям студентам следует использовать литературу из рекомендованного списка, а также руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя.</p> <p>Перед каждым занятием студент изучает план занятия с перечнем тем и вопросов, списком литературы и домашним заданием по вынесенному на занятие материалу.</p> <p>Студенту рекомендуется следующая схема подготовки к занятию и выполнению домашних заданий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проработать конспект лекций;</li> <li>- проанализировать литературу, рекомендованную по изучаемому разделу (модулю);</li> <li>- изучить решения типовых задач (при наличии);</li> <li>- решить заданные домашние задания;</li> <li>- при затруднениях сформулировать вопросы к преподавателю.</li> </ul> <p>В конце каждого занятия студенты получают «домашнее задание» для закрепления пройденного материала. Домашние задания необходимо выполнять к каждому занятию. Сложные вопросы можно вынести на обсуждение на занятии или на индивидуальные консультации.</p>

Обучающимся с ограниченными возможностями здоровья предоставляются специальные учебники, учебные пособия и дидактические материалы, специальные технические средства обучения коллективного и индивидуального пользования, услуги ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, а также услуги сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

Освоение дисциплины (модуля) обучающимся с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано совместно с другими обучающимися, а так же в отдельных группах.

Освоение дисциплины (модуля) обучающимся с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья.

В целях доступности получения высшего образования по образовательной программе лицами с ограниченными возможностями здоровья при освоении дисциплины (модуля) обеспечивается:

1) для лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:

- присутствие ассистента, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе, записывая под диктовку),

- письменные задания, а также инструкции о порядке их выполнения оформляются увеличенным шрифтом,

- специальные учебники, учебные пособия и дидактические материалы (имеющие крупный шрифт или аудиофайлы),

- индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс,

- при необходимости студенту для выполнения задания предоставляется увеличивающее устройство;

2) для лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:

- присутствие ассистента, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе, записывая под диктовку),

- обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости обучающемуся предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;

- обеспечивается надлежащими звуковыми средствами воспроизведения информации;

3) для лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата (в том числе с тяжелыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или отсутствием верхних конечностей):

- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;

- по желанию обучающегося задания могут выполняться в устной форме.

## **12. Перечень информационных технологий**

Информационные технологии реализации дисциплины включают

### **12.1 Программное обеспечение**

1. Базовый пакет программ Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint). Microsoft Office Standard 2016. Бессрочная лицензия. Договор №79-ГК/16 от 11.05.2016. Microsoft Office Standard 2013. Бессрочная лицензия. Договор №0313100010014000038-0010456-01 от 11.08.2014. Microsoft Office Standard 2013. Бессрочная лицензия. Договор №26 от 19.12.2013. Microsoft Office Professional Plus 2010. Бессрочная лицензия. Договор №106-ГК от 21.11.2011. Р7-Офис. Договор №173-ГК/19 от 12.11.2019 г.

2. Операционная система: Microsoft Windows 10 Professional. Подписка на 3 года. Договор № 9-БД/19 от 07.02.2019. Последняя доступная версия программы. Astra Linux Common Edition. Договор №173-ГК/19 от 12.11.2019 г.

### **12.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Не используется.

### **13. Материально-техническое обеспечение дисциплины(модуля)**

Оснащение аудиторий

1. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Аудитория, укомплектованная специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории, компьютерами с необходимым программным обеспечением, выходом в «Интернет» и корпоративную сеть университета
2. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (практических занятий). Аудитория, укомплектованная специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории, компьютерами с необходимым программным обеспечением, выходом в «Интернет» и корпоративную сеть университета
4. Помещение для самостоятельной работы. Помещение оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.
5. Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.