

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце: ФИО: Силин Яков Петрович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 11.07.2024 09:26:55  
Уникальный программный идентификатор:  
24f866be2aca16484036a87bb3508057166f56

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

**Одобрена**  
на заседании кафедры

20.11.2023 г.  
протокол № 4  
Зав. кафедрой Шарапова Н.В.

**Утверждена**  
Советом по учебно-методическим  
вопросам и качеству образования

13 декабря 2023 г.  
протокол № 4  
Председатель Карх Д.А.  
(подпись)



### РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование дисциплины	Стратегический бизнес-анализ
Направление подготовки	38.04.01 Экономика
Профиль	Финансовый, управленческий, налоговый учет, анализ и аудит
Форма обучения	очно-заочная
Год набора	2024
Разработана:	
Доцент, к.э.н.	
Чепулянис А.В.	

Екатеринбург  
2023 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>3</b>
<b>1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>3</b>
<b>2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП</b>	<b>3</b>
<b>3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>3</b>
<b>4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ОПОП</b>	<b>3</b>
<b>5. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН</b>	<b>8</b>
<b>6. ФОРМЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ</b>	<b>8</b>
<b>7. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>10</b>
<b>8. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ</b>	<b>15</b>
<b>9. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>15</b>
<b>10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ, ОНЛАЙН КУРСОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b>	<b>15</b>
<b>11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b>	<b>16</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Рабочая программа дисциплины является частью основной профессиональной образовательной программы высшего образования - программы магистратуры, разработанной в соответствии с ФГОС ВО

ФГОС ВО	Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (приказ Минобрнауки России от 11.08.2020 г. № 939)
ПС	

### 1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Формирование комплекса знаний по теоретическим основам и приобретение практических навыков по вопросам стратегического анализа, что предполагает владение приемами и методами стратегического анализа внешней и внутренней среды организации, диагностики состояния компании, знания технологий разработки различных типов стратегических решений, обоснования стратегий по поддержанию и развитию конкурентных преимуществ предприятия

### 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина относится к вариативной части учебного плана.

### 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Промежуточная аттестация	Часов					З.е.
	Всего за семестр	Контактная работа (по уч.зан.)			Самостоятельная работа в том числе подготовка контрольных и курсовых	
		Всего	Лекции	Практические занятия, включая курсовое проектирование		
Семестр 4						
Зачет с оценкой	144	24	8	16	120	4

### 4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ОПОП

В результате освоения ОПОП у выпускника должны быть сформированы компетенции, установленные в соответствии ФГОС ВО.

Профессиональные компетенции (ПК)

Шифр и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенций
аналитический	

<p>ПК-3 Проведение внутренней аудиторской проверки самостоятельно или в составе группы</p>	<p>ИД-1.ПК-3 Знать:</p> <p>Международные профессиональные стандарты внутреннего аудита</p> <p>Международные концепции и стандарты по управлению рисками и внутреннему контролю</p> <p>Кодекс корпоративного управления и (или) зарубежные аналоги (если применимо к организации)</p> <p>Основные законодательные и нормативные правовые акты, относящиеся к областям аудита</p> <p>Локальные нормативные акты и организационно-распорядительные документы организации</p> <p>Принципы и порядок формирования управленческой, финансовой (бухгалтерской) и прочих видов отчетности</p> <p>Теория менеджмента (управления)</p>
	<p>ИД-2.ПК-3 Уметь:</p> <p>Выполнять процедуры тестирования (опрос (запрос), наблюдение (осмотр), проверка (инспектирование), повторное выполнение, пересчет (подсчет), подтверждение), аналитические процедуры (анализ финансовых и нефинансовых коэффициентов, статистический анализ, сравнение фактических и плановых показателей, тренд-анализ и прочие), либо их сочетания с использованием программного обеспечения для целей внутреннего аудита или без него</p> <p>Анализировать и оценивать информацию, выявлять причинно-следственные связи, делать выводы</p> <p>Применять в работе законы, подзаконные акты и локальные нормативные акты организации</p> <p>текущей и будущей работой, используя возможности тренингов и других мероприятий по развитию.</p>

<p>ПК-3 Проведение внутренней аудиторской проверки самостоятельно или в составе группы</p>	<p>ИД-3.ПК-3 Иметь практический опыт:          Подготовки программы внутренней аудиторской проверки, включающей цели, объем задач, сроки, распределение ресурсов, характер и объем процедур внутреннего аудита для достижения целей внутренней аудиторской проверки.          Идентификации и оценка рисков объекта внутреннего аудита (бизнес-процесса, проекта, программы, подразделения).          Оценки схемы построения (эффективности) контрольных процедур объекта внутреннего аудита (бизнес-процесса, проекта, программы, подразделения).          Проведения процедур внутреннего аудита и сбор достаточного количества надежных аудиторских доказательств.          Документирования результатов выполнения процедур внутреннего аудита в рабочих документах с использованием программного обеспечения для целей внутреннего аудита или без него.          Анализа и оценки объекта внутреннего аудита в соответствии с целью внутренней аудиторской проверки и целью вида профессиональной деятельности.          Предложении способов снижения рисков объекта внутреннего аудита (бизнес-процесса, проекта, программы, подразделения).          Контроля качества и полноты заполнения внутренними аудиторами рабочих документов для подтверждения выводов по результатам внутреннего аудита.          Самостоятельной или в составе группы подготовки отчета по результатам выполнения внутренней аудиторской проверки, основанного на достаточном объеме надежной, относящейся к делу полезной информации.</p>
--	--

Шифр и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенций
<p>организационно-управленческий</p>	
<p>ПК-1 Организация процесса ведения бухгалтерского учета в экономических субъектах, имеющих обособленные подразделения (включая выделенные на отдельные балансы)</p>	<p>ИД-1.ПК-1 Знать:          Финансовый анализ, управленческий учет;          Законодательство Российской Федерации о бухгалтерском учете, налогах и сборах, аудиторской деятельности, социальном и медицинском страховании, пенсионном обеспечении; об ответственности за непредставление или представление недостоверной отчетности;          Международные стандарты финансовой отчетности (в зависимости от сферы деятельности экономического субъекта, включая обособленные подразделения);          Внутренние организационно-распорядительные документы экономического субъекта;          Отечественный и зарубежный опыт в области управления процессом формирования информации в системе бухгалтерского учета экономического субъекта, включая обособленные подразделения;</p>

<p>ПК-1 Организация процесса ведения бухгалтерского учета в экономических субъектах, имеющих обособленные подразделения (включая выделенные на отдельные балансы)</p>	<p>ИД-2.ПК-1 Уметь:</p> <p>Выявлять и оценивать факторы, существенно влияющие на организацию процесса составления и представления бухгалтерской (финансовой) отчетности, исходя из особенностей деятельности экономического субъекта;</p> <p>Самостоятельно осуществлять поиск и обработку информации, необходимой для решения практических задач, связанных с организацией процесса составления и представления бухгалтерской (финансовой) отчетности в экономическом субъекте;</p> <p>Обосновывать решения по организации процесса составления и представления бухгалтерской (финансовой) отчетности в экономическом субъекте;</p> <p>Оценивать потенциальные риски, связанные с нарушением сроков представления бухгалтерской (финансовой) отчетности и качества отчетной информации, разрабатывать способы их минимизации;</p> <p>Координировать процесс составления бухгалтерской (финансовой) отчетности;</p> <p>Детализировать показатели по статьям форм отчетов, входящих в состав бухгалтерской (финансовой) отчетности;</p> <p>Обеспечивать организацию процесса сверки внутрихозяйственных операций и расчетов в экономическом субъекте;</p> <p>Пересчитывать для целей составления бухгалтерской (финансовой) отчетности показатели деятельности обособленных подразделений экономического субъекта за пределами Российской Федерации в валюту Российской Федерации;</p> <p>Включать в числовые показатели отчетов, входящих в состав бухгалтерской (финансовой) отчетности экономического субъекта, показатели деятельности обособленных подразделений, в том числе выделенных на отдельные балансы;</p> <p>Осуществлять счетную и логическую проверку правильности формирования показателей отчетов, входящих в состав бухгалтерской (финансовой) отчетности;</p> <p>Формировать пояснительную записку к раскрываемым показателям бухгалтерской (финансовой) отчетности и пояснения к ним;</p> <p>Оценивать влияние деятельности обособленных подразделений (включая выделенные на отдельные балансы) на показатели деятельности экономического субъекта;</p> <p>Организовывать составление и представление специальной бухгалтерской (финансовой) отчетности, а также внутренней бухгалтерской отчетности;</p> <p>Пользоваться компьютерными программами для ведения бухгалтерского учета, информационными и справочно-информационными системами, оргтехникой.</p>
---	--

<p>ПК-1 Организация процесса ведения бухгалтерского учета в экономических субъектах, имеющих обособленные подразделения (включая выделенные на отдельные балансы)</p>	<p>ИД-3.ПК-1 Иметь практический опыт:  Организации разработки и актуализации стандартов экономического субъекта, регламентирующих процесс составления и представления бухгалтерской (финансовой) отчетности;  Планирования порядка и сроков выполнения работ по составлению бухгалтерской (финансовой) отчетности, организация контроля соблюдения установленных требований;  Организации процесса формирования числовых показателей отчетов, входящих в состав бухгалтерской (финансовой) отчетности экономического субъекта, а также пояснительной записки и пояснений;  Контроля правильности формирования числовых показателей отчетов, входящих в состав бухгалтерской (финансовой) отчетности экономического субъекта;  Обеспечения ознакомления, согласования и подписания руководителем экономического субъекта бухгалтерской (финансовой) отчетности;  Обеспечения представления бухгалтерской (финансовой) отчетности в соответствии с законодательством Российской Федерации;  Организации и контроля представления документов бухгалтерского учета, необходимых при проведении внутреннего контроля, государственного (муниципального) финансового контроля, внутреннего и внешнего аудита, ревизий, налоговых и иных проверок;  Обеспечения сохранности бухгалтерской (финансовой) отчетности до ее передачи в архив;  Организации передачи бухгалтерской (финансовой) отчетности в архив в установленные сроки.</p>
---	---

Профессиональные компетенции (ПК)

Шифр и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенций
аналитический	
<p>ПК-5 Руководство проведением внутренней аудиторской проверки и (или) выполнением консультационного проекта</p>	<p>ИД-1.ПК-5 Знать:  Международные профессиональные стандарты внутреннего аудита  Международные концепции и стандарты по управлению рисками и внутреннему контролю  Методы оценки и управления рисками внутрикорпоративных  Основные законодательные и нормативные правовые акты, относящиеся к областям аудита  Принципы организации и порядок функционирования бизнеса (вида деятельности), бизнес-модели, процессов и процедур организации  Локальные нормативные акты и организационно-распорядительные документы организации  Принципы и порядок формирования управленческой, финансовой (бухгалтерской) и прочих видов отчетности</p> <p>ИД-2.ПК-5 Уметь:  Анализировать и оценивать информацию, выявлять причинно-следственные связи, делать объективные выводы и расставлять приоритеты для дальнейших планов  Применять в работе законы, подзаконные акты и локальные нормативные акты организации</p>

<p>ПК-5 Руководство проведением внутренней аудиторской проверки и (или) выполнением консультационного проекта</p>	<p>ИД-3.ПК-5 Иметь практический опыт:          Организации процесса проведения внутренней аудиторской проверки и (или) выполнения консультационного проекта путем планирования и взаимодействия с работниками службы внутреннего аудита          Согласования и утверждения планов и программ внутренних аудиторских проверок (консультационных проектов)          Идентификации и оценки рисков объектов аудита (консультационных проектов)          Оценки схемы построения (эффективности) контрольных процедур объектов аудита (консультационных проектов) и системы внутреннего контроля в целом          Анализа и оценки объекта внутреннего аудита в соответствии с целью внутренней аудиторской проверки (консультационного проекта) и целью вида профессиональной деятельности</p>
---	--

### 5. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Тема	Часов						
	Наименование темы	Всего часов	Контактная работа (по уч.зан.)			Самост. работа	Контроль самостоятельной работы
			Лекции	Лабораторные	Практические занятия		
<b>Семестр 4</b>		144					
Тема 1.	Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений. (ПК-1, ПК-3, ПК-5)	23	1		2	20	
Тема 2.	Обоснование стратегических решений (ПК-1, ПК-3, ПК-5)	23	1		2	20	
Тема 3.	Анализ внешней среды. Сценарный стратегический анализ. (ПК-1, ПК-3, ПК-5)	26	2		4	20	
Тема 4.	Анализ внутренней среды (ПК-1, ПК-3, ПК-5)	26	2		4	20	
Тема 5.	Анализ конкурентного преимущества (ПК-1, ПК-3, ПК-5)	23	1		2	20	
Тема 6.	Стратегический портфельный анализ (ПК-1, ПК-3, ПК-5)	23	1		2	20	

### 6. ФОРМЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ

Раздел/Тема	Вид оценочного средства	Описание оценочного средства	Критерии оценивания
<b>Текущий контроль (Приложение 4)</b>			
Тема 3	Контрольная работа - кейс	Контрольная работа выполняется по 6 вариантам на основании индивидуального задания-кейса	Оценивается по 10-балльной системе
Тема 4	Контрольная работа - кейс	Контрольная работа выполняется по 6 вариантам на основании индивидуального задания-кейса	Оценивается по 10-балльной системе
Тема 5-6	Контрольная работа - кейс	Контрольная работа выполняется по 6 вариантам на основании индивидуального задания-кейса	Оценивается по 10-балльной системе
<b>Промежуточная аттестация (Приложение 5)</b>			



4 семестр (ЗаО)	Контрольная работа	Зачет выставляется по итогам представления за семестр всех контрольных точек и сдачи итоговой контрольной работы	Зачет / Незачет  Оценка выставляется в соответствии с балльно-рейтинговой системой
--------------------	-----------------------	--	--

### ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Показатель оценки освоения ОПОП формируется на основе объединения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающегося.

Показатель рейтинга по каждой дисциплине выражается в процентах, который показывает уровень подготовки студента.

Текущий контроль. Используется 100-балльная система оценивания. Оценка работы студента в течении семестра осуществляется преподавателем в соответствии с разработанной им системой оценки учебных достижений в процессе обучения по данной дисциплине.

В рабочих программах дисциплин и практик закреплены виды текущего контроля, планируемые результаты контрольных мероприятий и критерии оценки учебных достижений.

В течение семестра преподавателем проводится не менее 3-х контрольных мероприятий, по оценке деятельности студента. Если посещения занятий по дисциплине включены в рейтинг, то данный показатель составляет не более 20% от максимального количества баллов по дисциплине.

Промежуточная аттестация. Используется 5-балльная система оценивания. Оценка работы студента по окончанию дисциплины (части дисциплины) осуществляется преподавателем в соответствии с разработанной им системой оценки достижений студента в процессе обучения по данной дисциплине. Промежуточная аттестация также проводится по окончанию формирования компетенций.

Порядок перевода рейтинга, предусмотренных системой оценивания, по дисциплине, в пятибалльную систему.

Высокий уровень – 100% - 70% - отлично, хорошо.

Средний уровень – 69% - 50% - удовлетворительно.

Показатель оценки	По 5-балльной системе	Характеристика показателя
100% - 85%	отлично	обладают теоретическими знаниями в полном объеме, понимают, самостоятельно умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов на высоком уровне
84% - 70%	хорошо	обладают теоретическими знаниями в полном объеме, понимают, самостоятельно умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов.  Могут быть допущены недочеты, исправленные студентом самостоятельно в процессе работы (ответа и т.д.)
69% - 50%	удовлетворительно	обладают общими теоретическими знаниями, умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов на среднем уровне. Допускаются ошибки, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.
49 % и менее	неудовлетворительно	обладают не полным объемом общих теоретическими знаниями, не умеют самостоятельно применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов. Не сформированы умения и навыки для решения профессиональных задач
100% - 50%	зачтено	характеристика показателя соответствует «отлично», «хорошо», «удовлетворительно»
49 % и менее	не зачтено	характеристика показателя соответствует «неудовлетворительно»

## 7. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1. Содержание лекций

Тема 1. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений. (ПК-1, ПК-3, ПК-5)

Роль анализа при выработке стратегии. Стратегические цели. Взаимосвязь с видением, ценностями компании. Ценность во взаимоотношениях со стейкхолдерами. От ценности к созданию стоимости. Методы и источники приобретения устойчивых конкурентных преимуществ. Формулирование стратегии: набор альтернатив, критерии оценки и выбора. Влияние выбора стратегии на конкурентоспособность компаний. Взаимосвязь стратегии, ценностей и стоимости. Стратегические решения. Отличие стратегических решений от тактических и операционных. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений. Типология инструментов стратегического анализа.

Тема 2. Обоснование стратегических решений (ПК-1, ПК-3, ПК-5)

Доказательства и методы доказывания. Источники данных. Количественные методы обработки данных. Качественные методы обработки данных. Анализ финансового потенциала компании. Стратегический анализ издержек и создания ценностей для покупателей. Использование теории игр для обоснования стратегических решений. Реальные опционы.

Тема 3. Анализ внешней среды. Сценарный стратегический анализ. (ПК-1, ПК-3, ПК-5)

Цели и задачи стратегического анализа и диагностики внешней среды. Методы анализа макроокружения и динамики его изменения. Учет возрастания роли экологических, инфраструктурных и др. факторов, расширение традиционных моделей анализа. Анализ отрасли. Границы отраслей. Оценка привлекательности отраслей. Границы маркетингового и стратегического анализа. Модели конкурентного анализа: модели расширенной конкуренции и детерминантов международной конкурентоспособности. Выявление ключевых факторов успеха. Анализ стратегических групп. Матрица конкурентного профиля рынка. Анализ стратегического отклика: матрицы EFEM, IFEM. Анализ конкурентов и сегментации рынка. Исследование изменений внешней среды и стратегической перспективы методами сценарного анализа. Виды сценариев. Роль и особенности прогнозных и нормативных сценариев. Вероятностные характеристики и временные горизонты сценариев. Методические подходы и типовые этапы построения сценариев. Стратегическая оценка и анализ прогнозных 11 сценариев для будущего компании, согласование со стратегиями, приоритетами и целями. Сценарно-стратегические планы.

Тема 4. Анализ внутренней среды (ПК-1, ПК-3, ПК-5)

Стратегические способности, ресурсы и компетенции компании. Уникальность и ценность ресурсов и способностей. Организационные способности. Управление знаниями. Выявление динамических способностей. Организационная диагностика: структура и управленческий контроль. Эволюция типологии конкурентных стратегий. Концепции стратегического позиционирования компании М. Портера, Д. Аакера, Г. Минцберга. Внутренние параметры стратегической позиции компании. Источники уникальности стратегической позиции. Ограничения моделей позиционирования в современных условиях. Анализ кадрового потенциала. Стратегический анализ ресурсов, способностей и компетенций по Р. Гранту, Дж. Барни, Г. Хамел и К.К. Прахалад. Анализ структуры компетенций компании. VRIO-анализ уникальности и ценности ресурсов, способностей и компетенций. GAP-анализ, динамический SWOT- анализ положения организации. Анализ стратегического потенциала организации. Анализ эффективности использования и направлений развития компетенций и потенциала на основе методических подходов Г. Хамел и К.К. Прахалад. Матрица развития корневых компетенций Г. Хамел и К.К. Прахалад. Оценка степени удовлетворенности стейкхолдеров.

#### Тема 5. Анализ конкурентного преимущества (ПК-1, ПК-3, ПК-5)

Природа и источники конкурентного преимущества. Выявление конкурентного преимущества. Устойчивое конкурентное преимущество. Экономия за счет опыта. Кривая опыта. Преимущества по издержкам. Анализ цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Стратегические приоритеты при создании ценности для покупателей: зоны превосходства, ценностные ориентиры.

Преимущество за счет дифференциации. Природа и методы анализа. Методы комплексной диагностики стратегической позиции компании и возможностей ее изменения в будущем. Анализ внешней и внутренней сбалансированности компании. Матрица стратегического отклика организации. Системы оценки показателей успешности компаний: KPI, BSC. Анализ «слепых зон». Анализ конкурентной позиции компании. Конкурентный профиль компании: матрица и модель сравнительного анализа преимуществ конкурирующих компаний. Конкурентный GAP-анализ и динамический SWOT-анализ компаний- конкурентов. Анализ адекватности (согласованности) стратегической позиции, стиля конкурентного поведения и стратегических действий организации (SPACE- анализ). Задачи стратегического и конкурентного бенчмаркинга в стратегическом анализе и диагностике. Диагностика проблемной ситуации. Выявление проблем, причин и факторов, наиболее значимых для развития, успеха или провала компании. Методы К. Джей – Шива и К. Ишикава

#### Тема 6. Стратегический портфельный анализ (ПК-1, ПК-3, ПК-5)

Особенности стратегий для многопродуктовых, многопрофильных компаний. Портфельные стратегии: особенности и модели. Анализ бизнес и продуктового портфеля компании. Влияние стратегических решений по бизнес-портфелю компании на ее стоимость. Сценарии развития бизнес-портфеля. Этапы портфельного анализа. Сравнительная характеристика 13 портфельных матриц. Методы оценки привлекательности отрасли и конкурентной позиции компании в портфельных матрицах. Обоснование инвестиционных стратегий с использованием матрицы ADL. Учет влияния стадии жизненного цикла отрасли на факторы, определяющие конкурентную позицию компании на рынке. Ограничения, проблемы и способы преодоления ограничений матричного подхода. Портфельный куб и матрица стратегического отклика на внешние и внутренние факторы.

### 7.2 Содержание практических занятий и лабораторных работ

#### Тема 1. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений. (ПК-1, ПК-3, ПК-5)

1. Роль анализа при выработке стратегии.
2. Формулирование стратегии: набор альтернатив, критерии оценки и выбора. Влияние выбора стратегии на конкурентоспособность компаний. Взаимосвязь стратегии, ценностей и стоимости.
3. Стратегические решения. Отличие стратегических решений от тактических и операционных.

#### Тема 2. Обоснование стратегических решений (ПК-1, ПК-3, ПК-5)

1. Доказательства и методы доказывания. Источники данных.
2. Количественные методы и качественные методы обработки данных.
3. Анализ финансового потенциала компании. Стратегический анализ издержек и создания ценностей для покупателей.

Тема 3. Анализ внешней среды. Сценарный стратегический анализ. (ПК-1, ПК-3, ПК-5)

Анализ внешней среды. Сценарный стратегический анализ. 1. Цели и задачи

стратегического анализа и диагностики внешней среды.

2. Методы анализа макроокружения и динамики его изменения. Учет возрастания роли экологических, инфраструктурных и др. факторов, расширение традиционных моделей анализа.

3. Анализ отрасли. Границы отраслей. Оценка привлекательности отраслей. Границы маркетингового и стратегического анализа.

4. Модели конкурентного анализа: модели расширенной конкуренции и детерминантов международной конкурентоспособности. Выявление ключевых факторов успеха.

5. Анализ стратегических групп. Матрица конкурентного профиля рынка. Анализ стратегического отклика: матрицы EFEM, Семинар - опрос, решение задач

EFEM. Анализ конкурентов и сегментации рынка.

6. Исследование изменений внешней среды и стратегической перспективы методами сценарного анализа. Виды сценариев.

Тема 4. Анализ внутренней среды (ПК-1, ПК-3, ПК-5)

1. Стратегические способности, ресурсы и компетенции компании. Уникальность и ценность ресурсов и способностей.

2. Организационные способности. Управление знаниями. Выявление динамических способностей. Организационная диагностика: структура и управленческий контроль.

3. Эволюция типологии конкурентных стратегий.

4. Концепции стратегического позиционирования компании М. Портера, Д. Аакера, Г. Минцберга. Внутренние параметры стратегической позиции компании. Источники уникальности стратегической позиции. Ограничения моделей позиционирования в современных условиях. Особенности позиционирования глобальных и сетевых компаний.

Тема 5. Анализ конкурентного преимущества (ПК-1, ПК-3, ПК-5)

1. Природа и источники конкурентного преимущества. Выявление конкурентного преимущества. Устойчивое конкурентное преимущество.

2. Анализ цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Стратегические приоритеты при создании ценности для покупателей: зоны превосходства, ценностные ориентиры.

3. Преимущество за счет дифференциации. Природа и методы анализа.

4. Методы комплексной диагностики стратегической позиции компании и возможностей ее изменения в будущем.

5. Анализ внешней и внутренней сбалансированности компании. Матрица стратегического отклика организации. Анализ «слепых зон».

6. Системы оценки показателей успешности компаний: KPI, BSC.

7. Анализ конкурентной позиции компании. Конкурентный профиль компании: матрица и модель сравнительного анализа преимуществ конкурирующих компаний. Конкурентный GAP–анализ и динамический SWOT–анализ компаний конкурентов.

Тема 6. Стратегический портфельный анализ (ПК-1, ПК-3, ПК-5)

1. Портфельные стратегии: особенности и модели. Анализ бизнес и продуктового портфеля компании.

2. Этапы портфельного анализа. Сравнительная характеристика портфельных матриц. Методы оценки привлекательности отрасли и конкурентной позиции компании в портфельных матрицах.

3. Обоснование инвестиционных стратегий с использованием матрицы ADL. Учет влияния стадии жизненного цикла отрасли на факторы, определяющие конкурентную позицию компании на рынке. Ограничения, проблемы и способы преодоления ограничений матричного подхода.

<p>Тема 1. Аналитические концепции стратегического анализа и поддержки принятия решений. (ПК-1, ПК-3, ПК-5) Изучение научной и учебной литературы по тематике. Решение практико-ориентированных задач.</p>
<p>Тема 2. Обоснование стратегических решений (ПК-1, ПК-3, ПК-5) Изучение научной и учебной литературы по тематике. Решение практико-ориентированных задач.</p>
<p>Тема 3. Анализ внешней среды. Сценарный стратегический анализ. (ПК-1, ПК-3, ПК-5) Изучение научной и учебной литературы по тематике. Решение практико-ориентированных задач.</p>
<p>Тема 4. Анализ внутренней среды (ПК-1, ПК-3, ПК-5) Изучение научной и учебной литературы по тематике. Решение практико-ориентированных задач.</p>
<p>Тема 5. Анализ конкурентного преимущества (ПК-1, ПК-3, ПК-5) Изучение научной и учебной литературы по тематике. Решение практико-ориентированных задач.</p>
<p>Тема 6. Стратегический портфельный анализ (ПК-1, ПК-3, ПК-5) Изучение научной и учебной литературы по тематике. Решение практико-ориентированных задач.</p>

7.3.1. Примерные вопросы для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену  
Приложение 1

7.3.2. Практические задания по дисциплине для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену  
Приложение 2

7.3.3. Перечень курсовых работ  
НЕ ПРЕДУСМОТРЕНО

7.4. Электронное портфолио обучающегося  
МАТЕРИАЛЫ НЕ РАЗМЕЩАЮТСЯ

7.5. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы  
НЕ ПРЕДУСМОТРЕНО

7.6 Методические рекомендации по выполнению курсовой работы  
НЕ ПРЕДУСМОТРЕНО

## **8. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

### ***По заявлению студента***

В целях доступности освоения программы для лиц с ограниченными возможностями здоровья при необходимости кафедра обеспечивает следующие условия:

- особый порядок освоения дисциплины, с учетом состояния их здоровья;
- электронные образовательные ресурсы по дисциплине в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- изучение дисциплины по индивидуальному учебному плану (вне зависимости от формы обучения);
- электронное обучение и дистанционные образовательные технологии, которые предусматривают возможности приема-передачи информации в доступных для них формах.
- доступ (удаленный доступ), к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определен РПД.

## **9. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Сайт библиотеки УрГЭУ

<http://lib.usue.ru/>

### **Основная литература:**

1. Казакова Н. А. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс]: Учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2022. - 469 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/489287>
2. Отварухина Н. С., Веснин В. Р. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс]: Учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2022. - 463 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/489233>
3. Титов С. А., Шубин С. А. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва: КноРус, 2022. - 284 – Режим доступа: <https://book.ru/book/943120>
4. Бороненкова С. А., Чепулянис А.В. Стратегический учет и анализ [Электронный ресурс]: учебное пособие. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2023. - 272 – Режим доступа: <https://znanium.ru/catalog/product/1842522>

### **Дополнительная литература:**

1. Грант Р. М. Современный стратегический анализ: учебник для слушателей, обучающихся по программе "Мастер делового администрирования". - Санкт-Петербург: Питер, 2012. - 537
2. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ: методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. - Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2012. - 541

## **10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ, ОНЛАЙН КУРСОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **Перечень лицензионного программного обеспечения:**

Astra Linux Common Edition. Договор № 1 от 13 июня 2018, акт от 17 декабря 2018. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

Libre Office. Лицензия GNU LGPL. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

Adobe Acrobat DC Pro. Договор № 140/223-ПО/2023 от 05.12.2023. Срок действия лицензии 14.12.2024.

## **Перечень информационных справочных систем, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:**

Справочно-правовая система Консультант+. Срок действия лицензии до 31.12.2024

Справочно-правовая система Гарант. Договор № 58419 от 22 декабря 2015. Срок действия лицензии - без ограничения срока

### **11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Реализация учебной дисциплины осуществляется с использованием материально-технической базы УрГЭУ, обеспечивающей проведение всех видов учебных занятий и научно-исследовательской и самостоятельной работы обучающихся:

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения всех видов занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду УрГЭУ.

Все помещения укомплектованы специализированной мебелью и оснащены мультимедийным оборудованием спецоборудованием (информационно-телекоммуникационным, иным компьютерным), доступом к информационно-поисковым, справочно-правовым системам, электронным библиотечным системам, базам данных действующего законодательства, иным информационным ресурсам служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа презентации и другие учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации.



### 7.3.1. Примерные вопросы для самостоятельной подготовки к экзамену по дисциплине «Комплексный экономический анализ» (часть 1)

1. Понятие стратегии, уровни разработки стратегических решений
  2. Портфельная стратегия. Пути образования и типы портфелей.
  3. Деловая и функциональная стратегии. Типы функциональных стратегий.
  4. Базовые (эталонные) стратегии роста организации: основные типы и их инновационная составляющая.
  5. Стратегии интенсивного роста и их основные виды.
  6. Стратегии интеграционного роста. Сущность вертикальной и горизонтальной интеграции, их достоинства и недостатки.
  7. Стратегии диверсификационного роста и их основные виды.
  8. Стратегии сокращения и их основные виды.
  9. Матрица И. Ансоффа.
  10. Матрица Томпсона-Стрикленда.
  11. Сущность и содержание стратегического анализа
  12. Краткая характеристика факторов макросреды бизнеса
  13. Методы стратегического анализа макросреды
  14. Структурный анализ отрасли. Модель пяти сил М.Портера
  15. Подходы к определению границ отраслевого анализа
  16. Карта стратегических групп как инструмент анализа конкурентов
  17. Анализ конкурентов по четырем диагностическим компонентам М.Портера.
- Применение бенчмаркинга в анализе конкурентов
18. Стратегический анализ и сегментация потребителей
  19. Ключевые факторы успеха: понятие и порядок выделения
  20. Анализ текущего бизнес-портфеля компании
  21. Анализ перспектив развития бизнес-портфеля
  22. Анализ ценностной цепочки
  23. Анализ ресурсов и способностей компании
  24. Анализ результатов деятельности компании
  25. Обобщение результатов анализа. Метод SWOT
  26. Оценка стратегических альтернатив в различных условиях неопределенности среды
  27. Оценка влияния стратегии на результаты деятельности и акционерную стоимость компании
28. Метод портфельного анализа. Особенности корпоративной стратегии диверсифицированной компании.
29. Модели портфельного анализа: матрица БКГ.
  30. Модели портфельного анализа: матрица «Дженерал Электрик»/«Мак-Кинси».
  31. Модели портфельного анализа: матрица ADL-LC.
  32. Метод «GAP - анализа».
  33. Общая схема ситуационного анализа. Анализ стратегической позиции и сегментов рынка.
  34. Общая схема ситуационного анализа. Матрица анализа конкурентов. Профиль конкурентной позиции организации. Метод перечня критериев.
  35. Общая схема ситуационного анализа. Позиционный анализ.
  36. SNW-анализ и методика его выполнения.

### 7.3.1. Практические задания по дисциплине для самостоятельной подготовки к зачету

1. (ПК-1) Создание сбалансированной системы показателей позволяет планомерно реализовывать стратегические планы, переводя их на язык \_\_\_\_\_ и контролируя реализацию стратегии
2. (ПК-1) Метод, который используют для определения внутренних проблем организации, называют управленческой \_\_\_\_\_, которая основана на комплексном исследовании различных функциональных зон организации
3. (ПК-1) Основная задача внутреннего стратегического анализа – проверка реальности предлагаемых \_\_\_\_\_ и оценка их экономической эффективности и целесообразности
4. (ПК-1) \_\_\_\_\_ – это деление потребителей на группы в соответствии с рядом устойчивых признаков
5. (ПК-1) Внутренняя среда организации может быть источником \_\_\_\_\_ при отсутствии эффективного механизма ее функционирования
6. (ПК-1) В 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес-политики проф. К. Andrews впервые публично озвучил акроним SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), что означает "Сила", "Слабость", "Возможности" и \_\_\_\_\_
7. (ПК-1) В зависимости от того, можно ли ожидать улучшения или ухудшения \_\_\_\_\_ компании, принимается решение о продолжении реализуемой стратегии или смене стратегического курса
8. (ПК-3) Для повышения эффективности системы внутреннего контроля предлагается внедрить стратегический ситуационный анализ организации, который осуществляется в режиме стратегического \_\_\_\_\_, т.е. регулярно и достаточно оперативно
9. (ПК-3) Одним из показателей ESG-отчетности является – \_\_\_\_\_ потенциал организации, который представляет собой совокупность способностей работников (знаний, умений, ценностей, навыков и т.д.) и возможностей их раскрытия.
10. (ПК-3) Вы в качестве внутреннего аудитора компании исследуете факторы конкурентоспособности вашей компании по затратам. Экономия, которая заключается в более низком уровне издержек у тех фирм, которые производят продукцию в большем объеме, – это эффект \_\_\_\_\_
11. (ПК-3) Аудиторы для усиления позиций на рынке предлагают стратегию, которая может быть основана как на низких издержках, так и на дифференциации, – это стратегия \_\_\_\_\_
12. (ПК-3) С какой составляющей сбалансированной системы показателей при осуществлении процедур внутреннего контроля и аудита начинается анализ причинно-следственных связей стратегической карты? \_\_\_\_\_
13. (ПК-3) Для усиления системы внутреннего контроля внедряется система сбалансированных показателей, которая включает следующие блоки: финансовый блок, обучение и развитие персонала, \_\_\_\_\_, ориентация на клиента
14. (ПК-3) По итогам управленческого аудита выяснилось, что предприятие реализует на рынке стратегию \_\_\_\_\_, которая подразумевает активное сокращение рыночной доли в короткий срок с целью увеличения прибыли
15. (ПК-3) В рамках внедрения системы сбалансированных показателей, аудиторской группой разработаны \_\_\_\_\_ – это те конкурентные возможности, которая каждая фирма должна обеспечивать, чтобы быть конкурентоспособной, добиться финансового успеха
16. (ПК-5) Проводится консультирование по вопросу выбора правильной стратегии управления затратами. Стратегия, которая может быть основана как на низких издержках, так и на дифференциации, – это стратегия \_\_\_\_\_
17. (ПК-5) К какой концепции относится данное определение: Модель представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций направлений хозяйственной деятельности организации. \_\_\_\_\_

18. (ПК-5) К какой концепции относится данное определение: Основное теоретическое положение модели состоит в том, что и отдельно взятый вид бизнеса любой организации может находиться на одной из указанных стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией. \_\_\_\_\_
19. (ПК-5) Организационной структурой, обеспечивающей каждой бизнес-единице возможность создания собственных цепочек ценностей, ключевых видов деятельности, является структура, основанная на \_\_\_\_\_
20. (ПК-5) Ответная реакция в матрице «сила сигнала – ответная реакция» на \_\_\_\_\_ сигнал должна быть растянута во времени и усиливаться по мере усиления сигнала