

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



УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе:

П.Б. Акмаров/  
" 20 " 03 20 18 г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по дисциплине «Стратегический анализ»

**Направление подготовки:** «Экономика»

**Квалификация выпускника:** магистр

**Форма обучения** - очная, заочная, очно-заочная

Ижевск 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

	Введение .....	4
1.	Наименование дисциплины.....	5
1.1	Цели и задачи дисциплины .....	5
2	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	6
3	Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы	8
4	Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся	9
4.1	Структура и содержание дисциплины (модуля)	9
5	Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)	18
5.1	Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля	19
6	Образовательные технологии	21
7	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обу- чающихся по дисциплине (модулю) (представлен в приложении 1)	22
8	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)	22
9	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интер- нет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)	23
10	Методические указания по освоению дисциплины	24
11	Перечень информационных технологий, включая перечень информацион- но-справочных систем (при необходимости)	24
12	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществле- ния образовательного процесса по дисциплине (модулю)	25
13	Приложение к рабочей программе	
14	Лист изменений и дополнений рабочей программы	80

## ВВЕДЕНИЕ

Одним из значимых, перспективных и эффективных направлений анализа финансово-хозяйственной деятельности организации в условиях рынка является стратегический анализ.

Современный стратегический анализ деятельности организации требует определенных знаний методологии, специальных методических приемов и технических способов, раскрывающих сущность конкуренции и конкурентного преимущества организации в рынке, позволяющих отражать изменения состояния предприятия в его учетно-аналитической системе. Такие знания студенты, обучающиеся по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (уровень магистратуры), профиль «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», приобретают при изучении дисциплин «Микроэкономика (продвинутый уровень)», «Макроэкономика (продвинутый уровень)», «Теории и концепции бухгалтерского учета», «Бухгалтерский учет», «Налоговая система, налоговый учет», «История, логика и методология науки».

Данная дисциплина является основой принятия управленческих решений на долгосрочную перспективу. В ней рассматриваются вопросы теории, методологии, методики, организации анализа конкуренции.

Изучение данной дисциплины необходимо для успешного осуществления профессиональной деятельности магистра экономики по профилю «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» как в организациях государственного, муниципального управления, так и в организациях различных организационно – правовых форм, занимающихся разными видами деятельности, в их внутренних финансовых, маркетинговых, экономических и аналитических службах.

Полученные знания в процессе изучения дисциплины помогут магистру в научно – исследовательской деятельности, разработке стратегий и бизнес-планов организации.

Дисциплина изложена в виде совокупности взаимосвязанных модулей, представляет собой единое целое, включает лекции, практические занятия, вопросы для повторения и тестовые задания к лекциям.

# 1 НАИМЕНОВАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

## «Стратегический анализ»

### 1.1 Цели и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины (модуля) «Стратегический анализ» является 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.

Задачами освоения дисциплины (модуля) «Стратегический анализ» являются:

- 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, особенно 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.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен овладеть основными требованиями, характеризующими профессиональную деятельность магистров.

Область профессиональной деятельности выпускников, освоивших программу магистратуры, включает: экономические, финансовые, маркетинговые и аналитические службы фирм различных отраслей и форм собственности; органы государственной и муниципальной власти; академические и ведомственные научно-исследовательские организации; профессиональные образовательные организации, образовательные организации высшего образования, дополнительного профессионального образования.

Объектами профессиональной деятельности выпускников, освоивших программу магистратуры, являются: поведение хозяйствующих агентов, их затраты и результаты, функционирующие рынки, финансовые и информационные потоки, производственные и научно-исследовательские процессы.

Виды профессиональной деятельности, к которым готовятся выпускники, освоившие программу магистратуры:

- научно-исследовательской;
- проектно-экономической;
- аналитической;
- организационно-управленческой;

- педагогической.

Конкретные виды профессиональной деятельности, к которым в основном готовится магистр, определяются высшим учебным заведением совместно с обучающимися, научно-педагогическими работниками высшего учебного заведения и объединениями работодателей.

Выпускник, освоивший программу магистратуры, в соответствии с видом (видами) профессиональной деятельности, на который (которые) ориентирована программа магистратуры, готов решать следующие профессиональные задачи:

*научно-исследовательская деятельность:*

- разработка рабочих планов и программ проведения научных исследований и разработок, подготовка заданий для групп и отдельных исполнителей;

- разработка инструментария проводимых исследований, анализ их результатов;

- подготовка данных для составления обзоров, отчетов и научных публикаций;

- сбор, обработка, анализ и систематизация информации по теме исследования, выбор методов и средств решения задач исследования;

- организация и проведение научных исследований, в том числе статистических обследований и опросов;

- разработка теоретических и эконометрических моделей исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к сфере профессиональной деятельности, оценка и интерпретация полученных результатов;

*проектно-экономическая деятельность:*

- подготовка заданий и разработка проектных решений с учетом фактора неопределенности;

- подготовка заданий и разработка методических и нормативных документов, а также предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ;

- подготовка заданий и разработка системы социально-экономических показателей хозяйствующих субъектов;

- составление экономических разделов планов предприятий и организаций различных форм собственности;

- разработка стратегии поведения экономических агентов на различных рынках;

*аналитическая деятельность:*

- разработка и обоснование социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов, и методик их расчета;

- поиск, анализ и оценка источников информации для проведения экономических расчетов;

- проведение оценки эффективности проектов с учетом фактора неопределенности;

- анализ существующих форм организации управления;

- разработка и обоснование предложений по их совершенствованию;

- прогнозирование динамики основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом;

*организационно-управленческая деятельность:*

организация творческих коллективов для решения экономических и социальных задач и руководство ими;

разработка стратегий развития и функционирования предприятий, организаций и их отдельных подразделений;

руководство экономическими службами и подразделениями предприятий и организаций разных форм собственности, органов государственной и муниципальной власти;

*педагогическая деятельность:*

преподавание экономических дисциплин в образовательных организациях высшего образования, дополнительного профессионального образования, профессиональных образовательных организациях;

разработка учебно-методических материалов.

## 2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В процессе освоения дисциплины студент осваивает и развивает следующие компетенции:

- способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу (ОК – 1);
- способностью принимать организационно-управленческие решения (ОПК – 3);
- способностью разрабатывать стратегии поведения экономических агентов на различных рынках (ПК-7);
- способностью анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов (ПК-9);
- способностью составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом (ПК-10).

**В результате изучения дисциплины студент должен:**

Иметь представление об области применимости методов стратегического анализа деятельности фирмы в конкурентной среде, стратегического анализа отрасли, корпоративного стратегического анализа и стратегического анализа в условиях интернационализации деятельности. Знать определения стратегического анализа, принципы стратегического анализа, объекты, предметы стратегического анализа, определение конкурентного преимущества, источники формирования конкурентного преимущества фирмы, типовые организационные структуры и способы их развития, основные силы конкуренции в отраслевом стратегическом анализе, формы конкурентной борьбы, формы и типы рынков, особенности конкурентного преимущества в них, понятие жизненного цикла отрасли, виды стратегий, особенности формирования конкурентного преимущества в важнейших стратегиях, тенденции развития зрелых и угасающих отраслей, показатели для оценки эффективности стратегии предприятия. Уметь определять вид стратегии, тип рынка, на котором конкурирует фирма, уметь определять ключевые факторы успеха сельскохозяйственного вуза и сельскохозяйственного предприятия, уметь использовать полученную информацию для анализа конкретных ситуаций, связанных со стратегическим анализом, уметь принимать управленческие решения относительно способов достижения, сохранения, развития конкурентного преимущества; уметь использовать необходимые экономические процедуры, источники информации для оценки конкурентного преимущества. Изучить основные этапы проведения стратегического анализа. Владеть бухгалтерскими, дисконтированными методами оценки денежных потоков предприятия для оценки стоимости бизнеса в долгосрочной перспективе, практикой применения методики портфельного анализа направлений развития бизнеса, модифицированными методами анализа внешних и внутренних факторов, влияющих на развитие фирмы. Анализировать конкурентное преимущество. Владеть оптимальной последовательностью проведения и использования методик стратегического анализа.

Таблица 2.1 - Перечень компетенций

Номер/ индекс компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:		
		Знать	Уметь	Владеть
ОК - 1	способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу	основы теоретического и эмпирического материала о поведении экономических агентов и рынках	логически, творчески, системно мыслить, собирать и обрабатывать, критически оценивать информацию, выбирать критерии оценки	приемами и способами идентификации, обобщения, изложения информации о рыночной позиции экономического агента
ОПК - 3	способностью принимать орга-	основные научные теории (теорию	анализировать тенденции пове-	приемами и способами принятия управ-

	низационно-управленческие решения	агентских отношений, ресурсную теорию), основы функционирования рынков совершенной и несовершенной конкуренции, актуальные проблемы развития экономики, используемые стратегии экономических агентов на разных типах рынков, в разных отраслях, в корпоративной, региональной и глобальной среде	дения экономических агентов, формы, пропорции взаимодействия рыночных конкурентных сил, факторы, влияющие на развитие фирмы, анализировать последствия принятия управленческих решений на стратегическую позицию организации делать выводы	ленческих решений относительно состояния и проблемах развития рынков, рыночной конкуренции, факторах и направлениях развития экономических агентов на разных типах рынков, в разных отраслях, в корпоративной, региональной и глобальной среде
ПК-7	способностью разрабатывать стратегии поведения экономических агентов на различных рынках	типовые виды стратегий хозяйствующих субъектов, типы рынков	различать виды стратегий хозяйствующих субъектов, типы рынков	методами разработки стратегий поведения экономических агентов на различных рынках
ПК-9	способностью анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов	источники информации для стратегического анализа, основные научные количественные и качественные методы анализа ресурсов и способностей фирмы, конкурентного преимущества	выявлять ключевые факторы успеха фирмы, способы конкуренции, конкурентные преимущества, анализировать цепочку создания потребительской ценности, определять затратно-затратные бизнес-процессы	методами оптимизации затрат по цепочке создания потребительской ценности в разрезе разных стратегий
ПК-10	способностью составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом	показатели, методы анализа и прогнозирования отраслевой конкуренции, рыночных сегментов, стратегических групп, многопрофильных корпораций, транснациональных корпораций	анализировать последствия действия внешних факторов на стратегическую позицию организации, определять проблемы и ставить цели развития предприятия сравнивать конкурентное преимущество у экономических агентов в разной конкурентной среде, выбирать критерии оценки эффективности выбранной стратегии	приемами и способами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в разной конкурентной среде на разных типах рынков, в разных отраслях, приемами и способами регулирования рыночной конкурентной позиции предприятия, умением составлять прогноз, выстраивать последовательность научного изложения материала

### 3 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина (модуль) «Стратегический анализ» входит в профессиональный цикл в вариативную часть.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций: ОК-1, ОПК-3, ПК-7, ПК-9, ПК-10.

В ходе изучения дисциплины большое внимание уделяется методологическим особенностям дисциплины, которые носят собирательный, междисциплинарный и прикладной характер.

Эти особенности заключаются в следующем:

во-первых, основой дисциплины является современная теория и практика стратегического конкурентного анализа поведения различных хозяйствующих субъектов в различной конкурентной среде (понятийный аппарат, методология);

во-вторых, дисциплина использует категории, понятия и методы других отраслей знаний и учебных дисциплин (философии, экономической теории, информатики, математики, менеджмента, экономического анализа и др.);

в-третьих, изложение дисциплины базируется на отраслевой и ведомственной статистике и обширной иной информационной базе.

Организация изучения дисциплины предусматривает чтение лекций, проведение практических занятий, самостоятельную работу студентов по темам дисциплины.

Дисциплина (модуль) «Стратегический анализ» связана со многими дисциплинами циклов общепрофессиональных и специальных дисциплин, таких как: экономическая теория, экономика организации, теория бухгалтерского учета, теория экономического анализа, бухгалтерская (финансовая) отчетность, комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности, анализ финансовой отчетности, финансовый анализ, маркетинг, основы менеджмента.

Логическая и содержательно-методическая взаимосвязь с другими дисциплинами заключается в формировании интегрированных представлений и умений применять разные концептуальные подходы к формированию и оценке стратегии развития организации, способствующие выживанию ее как единого целого в условиях нестабильной внешней среды и рыночной организации экономики.

Для освоения дисциплины «Стратегический анализ» необходимы следующие знания и умения, сформированные в результате изучения предшествующих дисциплин:

- знание основных микро- и макроэкономических теорий, в частности ресурсной теории организации, сформированное в ходе изучения дисциплины «Микроэкономика (продвинутый уровень)», «Макроэкономика (продвинутый уровень)»;

- знание принципов денежного обращения, сформированное в ходе изучения дисциплины «Финансы и денежное обращение»;

- знание методологических основ экономической науки, сформированные в ходе изучения дисциплины «История, логика и методология науки» и другие.

Перечень последующих учебных дисциплин, для которых необходимы знания, умения и навыки, формируемые данной учебной дисциплиной:

- контроллинг;
- финансовый менеджмент;
- управленческий учет и отчетность в организациях.

Таблица 3.1 -Содержательно-логические связи дисциплины (модуля) «Стратегический анализ»

Содержательно-логические связи	
название учебных дисциплин (модулей), практик	
на которые опирается содержание данной учебной дисциплины (модуля)	для которых содержание данной учебной дисциплины (модуля) выступает опорой



«История, логика и методология науки» «Микроэкономика (продвинутый уровень)», «Макроэкономика (продвинутый уровень)» «Финансы и денежное обращение»	«Управленческий учет и отчетность в организациях» «Контроллинг» «Финансовый менеджмент»
--	---

**4 Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся**

#### 4.1 Структура и содержание дисциплины (модуля)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных единицы, 72 часа. Из них 18 часа – контактная работа, 54 часа – самостоятельная (внеаудиторная), зачет.

Вид учебной работы, часов	Очная, очно-заочная форма обучения	Заочная форма обучения
	Семестр	Семестр
	1	2
1	2	3
1.Аудиторная работа, всего:	18	20
Лекции	6	8
Практические занятия	12	12
2.Самостоятельная работа студентов (СРС):	54	48
-рефераты - контрольная работа -самоподготовка (самостоятельное изучение разделов, проработка и повторение лекционного материала, учебников и учебно-методических пособий, подготовка к практическим занятиям и пр.)	54	48
Промежуточная аттестация:	зачет	зачет
Общая трудоемкость дисциплины:	72	72

Таблица 4.1 - Структура дисциплины (очная, очно-заочная форма обучения)

№ п/п	Семестр	Недели семестра	Раздел дисциплины (модуля), темы раздела	Виды учебной работы, включая СРС и трудоемкость (в часах)						Форма: - текущего контроля успеваемости, СРС (по неделям семестра); - промежуточной аттестации (по семестрам)
				всего	лекция	практич. занятия	лаб. занятия	семинары	СРС	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.	2	1	Учебный модуль 1 «Теоретические основы стратегического анализа в системе управления предприятием»	5	1				4	Тестирование Решение задач Доклад, реферат, статья (по желанию студента)
2.	2	1	Модульная единица 1 «Объект, предмет, цели, задачи, принципы, виды, источники информации, этапы страте-	2,5	0,5				2	Тестирование Решение задач Доклад, реферат, статья (по желанию студента)

			гического анализа, особенности анализа в АПК и отличия от других видов анализа»							
3.	2	1	Модульная единица 2 «Ресурсы и способности фирмы. Организационные структуры и системы управления»	2,5	0,5				2	Тестирование Решение задач Доклад, реферат, статья (по желанию студента)
4.	2	1-2	Учебный модуль 2 «Методологические основы стратегического анализа»	13	3				10	Тестирование Решение задач Доклад, реферат, статья (по желанию студента)
5.	2	1	Модульная единица 3 «Конкурентная сущность стратегического анализа»	3	1				2	Тестирование Решение задач Доклад, реферат, статья (по желанию студента)
6.	2	1	Модульная единица 4 «Базовые стратегии конкуренции фирмы»	2,5	0,5				2	Тестирование Решение задач Доклад, реферат, статья (по желанию студента)
7.	2	2	Модульная единица 5 «Отраслевой стратегический анализ, в т.ч. в АПК»	2,5	0,5				2	Тестирование Решение задач Доклад, реферат, статья (по желанию студента)
8.	2	2	Модульная единица 6 «Корпоративный стратегический анализ»	2,5	0,5				2	Тестирование Решение задач Доклад, реферат, статья (по желанию студента)
9.	2	2	Модульная единица 7 «Стратегический анализ в условиях интернационализации»	2,5	0,5				2	Тестирование Решение задач Доклад, реферат, статья (по желанию студента)
10.	2	2	Учебный модуль 3 «Организационно-методические аспекты стратегического анализа в контексте оценки конкурентной позиции предприятия»	5	1				4	Тестирование Решение задач Доклад, реферат, статья (по желанию студента)
11.	2	2	Модульная единица 8. «Методы и инструменты стратегического анализа»	2,5	0,5				2	Тестирование Решение задач Доклад, реферат, статья (по желанию студента)
12.	2	2	Модульная единица 9 «Методика стратегического анализа в системе учетно-аналитического обеспечения»	2,5	0,5				2	Тестирование Решение задач Доклад, реферат, статья (по желанию студента)
13.	2	3-6	Учебный модуль 4 «Практики по стратегическому анализу»	48		12			36	Тестирование Решение задач Доклад, реферат, статья (по желанию студента)
14.	2	3	Модульная единица 10 «Оценка влияния внешних факторов на прибыль от продаж продукции растениеводства и животноводства»	3		1			2	Тестирование Решение задач Доклад, реферат, статья (по желанию студента)

15.	2	3	Модульная единица 11 «Анализ и оценка отраслевой конкуренции, в т.ч. в АПК»	3		1			2	Тестирование Решение задач Доклад, реферат, статья (по желанию студента)
16.	2	3	Модульная единица 12 «Стоимостно-ориентированный подход к оценке стоимости предприятия на примере молочного субхолдинга»	3		1			2	Тестирование Решение задач Доклад, реферат, статья (по желанию студента)
17.	2	4-6	Модульная единица 13 «Стратегический анализ деятельности предприятия с использованием инструментария бухгалтерского инжиниринга»	39		9			30	Тестирование Решение задач Доклад, реферат, статья (по желанию студента)
18.			Итого	72	6	12			54	Зачет

Таблица 4.1 - Структура дисциплины (заочная форма обучения)

№ п/п	Семестр	Недели семестра	Раздел дисциплины (модуля), темы раздела	Виды учебной работы, включая СРС и трудоемкость (в часах)						Форма: - текущего контроля успеваемости, СРС (по неделям семестра); - промежуточной аттестации (по семестрам)
				всего	лекция	практич. занятия	лаб. занятия	семинары	СРС	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.	2	1	Учебный модуль 1 «Теоретические основы стратегического анализа в системе управления предприятием»	5	1				4	Тестирование Решение задач Доклад, реферат, статья (по желанию студента)
2.	2	1	Модульная единица 1 «Объект, предмет, цели, задачи, принципы, виды, источники информации, этапы стратегического анализа, особенности анализа в АПК и отличия от других видов анализа»	2,5	0,5				2	Тестирование Решение задач Доклад, реферат, статья (по желанию студента)
3.	2	1	Модульная единица 2 «Ресурсы и способности фирмы. Организационные структуры и системы управления»	2,5	0,5				2	Тестирование Решение задач Доклад, реферат, статья (по желанию студента)
4.	2	1-2	Учебный модуль 2 «Методологические основы стратегического анализа»	13	3				10	Тестирование Решение задач Доклад, реферат, статья (по желанию студента)
5.	2	1	Модульная единица 3 «Конкурентная сущность стратегического анализа»	3	1				2	Тестирование Решение задач Доклад, реферат, статья (по желанию студента)

Продолжение таблицы 4.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
6.	2	1	Модульная единица 4 «Базовые стратегии конкуренции фирмы»	2,5	0,5				2	Тестирование Решение задач Доклад, реферат, статья (по желанию студента)
7.	2	2	Модульная единица 5 «Отраслевой стратегический анализ, в т.ч. в АПК»	2,5	0,5				2	Тестирование Решение задач Доклад, реферат, статья (по желанию студента)
8.	2	2	Модульная единица 6 «Корпоративный стратегический анализ»	2,5	0,5				2	Тестирование Решение задач Доклад, реферат, статья (по желанию студента)
9.	2	2	Модульная единица 7 «Стратегический анализ в условиях интернационализации»	2,5	0,5				2	Тестирование Решение задач Доклад, реферат, статья (по желанию студента)
10.	2	2	Учебный модуль 3 «Организационно-методические аспекты стратегического анализа в контексте оценки конкурентной позиции предприятия»	5	1				4	Тестирование Решение задач Доклад, реферат, статья (по желанию студента)
11.	2	2	Модульная единица 8. «Методы и инструменты стратегического анализа»	2,5	0,5				2	Тестирование Решение задач Доклад, реферат, статья (по желанию студента)
12.	2	2	Модульная единица 9 «Методика стратегического анализа в системе учетно-аналитического обеспечения»	2,5	0,5				2	Тестирование Решение задач Доклад, реферат, статья (по желанию студента)
13.	2	3-6	Учебный модуль 4 «Практики по стратегическому анализу»	48		12			36	Тестирование Решение задач Доклад, реферат, статья (по желанию студента)
14.	2	3	Модульная единица 10 «Оценка влияния внешних факторов на прибыль от продаж продукции растениеводства и животноводства»	3		1			2	Тестирование Решение задач Доклад, реферат, статья (по желанию студента)
15.	2	3	Модульная единица 11 «Анализ и оценка отраслевой конкуренции, в т.ч. в АПК»	3		1			2	Тестирование Решение задач Доклад, реферат, статья (по желанию студента)
16.	2	3	Модульная единица 12 «Стоимостно-ориентированный подход к оценке стоимости предприятия на примере молочного субхолдинга»	3		1			2	Тестирование Решение задач Доклад, реферат, статья (по желанию студента)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
17.	2	4-6	Модульная единица 13 «Стратегический анализ деятельности предприятия с использованием инструментария бухгалтерского инжиниринга»	41	2	9			24	Тестирование Решение задач Доклад, реферат, статья (по желанию студента)
18.			Итого	74	8	12			48	Зачет

Таблица 4.2 - Матрица формируемых дисциплиной компетенций

Разделы и темы дисциплины	Количество часов	Компетенции (вместо цифр – шифр и номер компетенции из ФГОС ВО)					общее количество компетенций
		1	2	3	4		
1	2	3	4	5	6	7	
Модульная единица 1 «Объект, предмет, цели, задачи, принципы, виды, источники информации, этапы стратегического анализа, особенности анализа в АПК и отличия от других видов анализа»	2,5	ОК-1				1	
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. Определение стратегического анализа. Объекты анализа, предмет познания. Цели, задачи, принципы и функции стратегического анализа и требования, предъявляемые к нему. Классификация видов стратегического анализа. Внутренние и внешние источники информации. Этапы стратегического анализа: 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.		ОК-1				1	
Модульная единица 2 «Ресурсы и способности фирмы. Организационные структуры и системы управления»	2,5	ОК-1				1	

1	2	3	4	5	6	7
Роль ресурсов и способностей фирмы как источников развития. Классификация ресурсов фирмы. Классификация способностей фирмы. Качественная и количественная оценка ресурсов и способностей фирмы. Подходы к развитию ресурсов и способностей фирмы. Направления эволюции организационных структур фирмы. Факторы определения организационных единиц. Традиционные и альтернативные формы организационных структур, их преимущества и недостатки. Управленческие системы контроля и координации.		ОК-1				1
Модульная единица 3 «Конкурентная сущность стратегического анализа»	3	ОК-1				1
Анализ окружающей среды и «ядра конкуренции». Анализ привлекательности отрасли: основные типы отраслевых структур, основные формы рынков. Модель отраслевой конкуренции М. Портера: недостатки и развитие. Анализ конкурентов. Стратегический анализ при сегментации рынков. Анализ стратегических групп. Конкурентное преимущество. Стратегия имитации и первопроходцев. Конкуренция на разных типах рынков.		ОК-1				1
Модульная единица 4 «Базовые стратегии конкуренции фирмы»	2,5	ОК-1				1
Классификация видов стратегий. Стратегия лидерства по издержкам, стратегия дифференциации, стратегия фокусирования. Стратегия массовой адаптации продукции.		ОК-1				1
Модульная единица 5 «Отраслевой стратегический анализ, в т.ч. в АПК»	2,5	ОК-1	ОПК-3	ПК-7, ПК-9		4
Жизненный цикл отрасли. Факторы успеха в течение жизненного цикла. Организационная адаптация к изменениям.		ОК-1	ОПК-3			2
Стратегии управления инновациями. Роль отраслевых стандартов в завоевании конкурентного преимущества. Стратегии в зрелых отраслях. Стратегии для угасающих отраслей.		ОК-1	ОПК-3	ПК-7, ПК-9		4
Модульная единица 6 «Корпоративный стратегический анализ»	2,5	ОК-1	ОПК-3	ПК-7, ПК-9		4
Вертикальная интеграция: издержки и выгоды. Стратегия многопрофильных фирм.		ОК-1	ОПК-3	ПК-7, ПК-9		4
Модульная единица 7 «Стратегический анализ в условиях интернационализации»	2,5	ОК-1	ОПК-3	ПК-7, ПК-9		4
Тенденции, типы интернационализации.		ОК-1	ОПК-3			2

1	2	3	4	5	6	7
Анализ конкурентного преимущества в условиях интернационализации. Стратегии и организация многонациональной корпорации. Современные тенденции стратегического анализа.		ОК-1	ОПК-3	ПК-7, ПК-9		4
Модульная единица 8. «Методы и инструменты стратегического анализа»	2,5	ОК-1	ОПК-3	ПК-7, ПК-9		4
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.		ОК-1	ОПК-3	ПК-7, ПК-9		4
Бухгалтерский подход и метод дисконтированных денежных потоков в оценке стоимости предприятия. Формула Дюпона. Теория реальных опционов.		ОК-1	ОПК-3	ПК-7, ПК-9		4
Модульная единица 9 «Методика стратегического анализа в системе учетно-аналитического обеспечения»	2,5	ОК-1	ОПК-3	ПК-7, ПК-9		4
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.		ОК-1	ОПК-3	ПК-7, ПК-9		4
Модульная единица 10 «Оценка влияния внешних факторов на прибыль от продаж продукции растениеводства и животноводства»	3	ОК-1	ОПК-3	ПК-7, ПК-9	ПК-10	5
Задача на анализ прибыли (убытка) от продаж продукции растениеводства и животноводства на предприятии с учетом стратегических факторов инфляции и сбыта.		ОК-1	ОПК-3	ПК-7, ПК-9	ПК-10	5
Модульная единица 11 «Анализ и оценка отраслевой конкуренции, в т.ч. в АПК»	3	ОК-1	ОПК-3	ПК-7, ПК-9	ПК-10	5
Анализ ключевых факторов успеха сельскохозяйственного вуза и сельскохозяйственного предприятия. Оценка и анализ ресурсов и способностей предприятия по составляющим его потенциала: трудового, маркетингового и научно-технического потенциала методом портфельного анализа. Обоснование стратегии развития предприятия, исходя из состояния ресурсов и способностей.		ОК-1	ОПК-3	ПК-7, ПК-9	ПК-10	5
Модульная единица 12 «Стоимостно-ориентированный подход к оценке стоимости предприятия на примере молочного субхолдинга»	3	ОК-1	ОПК-3	ПК-7, ПК-9	ПК-10	5

1	2	3	4	5	6	7
Задача на определение стоимости предприятия в бухгалтерском подходе, стоимостно-ориентированном подходе (по денежным потокам) с анализом показателей эффективности на примере предприятий молочного субхолдинга.		ОК-1	ОПК-3	ПК-7, ПК-9	ПК-10	5
Модульная единица 13 «Стратегический анализ деятельности предприятия с использованием инструментария бухгалтерского инжиниринга»	41	ОК-1	ОПК-3	ПК-7, ПК-9	ПК-10	5
Комплексные задачи стратегического анализа деятельности предприятия с использованием инструментария бухгалтерского инжиниринга. 1. Формулирование и оценка влияния возможных внешних и внутренних факторов риска. Учетно-аналитические процедуры, отражающие влияние факторов. Оценка производного баланса и изменения финансового состояния предприятия. Формулирование выводов. 2. Стратегический структурированный план счетов. Учетно-аналитические процедуры с целью формирования баланса организации и отчета о прибылях и убытках как начального оператора в стратегическом анализе. Анализ и оценка финансово-хозяйственной деятельности предприятия, портфельный анализ бизнеса. Формулирование гипотетической стратегии по улучшению финансового состояния организации. Осуществление учетно-аналитических процедур, соответствующих гипотетической стратегии. Получение и интерпретация результата.		ОК-1	ОПК-3	ПК-7, ПК-9	ПК-10	5
Подготовка к зачету Итого	74	ОК-1	ОПК-3	ПК-7, ПК-9	ПК-10	5

Таблица 4.3 - Содержание разделов дисциплины (модуля)

№ п/п	Название раздела	Содержание раздела
1	Модульная единица 1 «Объект, предмет, цели, задачи, принципы, виды, источники информации, этапы стратегического анализа, особенности анализа в АПК и отличия от других видов анализа»	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. Определение стратегического анализа. Объекты анализа, предмет познания. Цели, задачи, принципы и функции стратегического анализа и требования, предъявляемые к нему. Классификация видов стратегического анализа. Внутренние и внешние источники информации. Этапы стратегического анализа: Выдвижение стратегических инициатив. Анализ внутренней и внешней среды. Анализ рисков. Формирование поля стратегических аль-



		тернатив. Выбор стратегических альтернатив. Выбор стратегической позиции организации. Генеральное целеполагание. Формулирование стратегии. Мониторинг выполнения стратегии. Корректировка стратегии.
2	Модульная единица 2 «Ресурсы и способности фирмы. Организационные структуры и системы управления»	Роль ресурсов и способностей фирмы как источников развития. Классификация ресурсов фирмы. Классификация способностей фирмы. Качественная и количественная оценка ресурсов и способностей фирмы. Подходы к развитию ресурсов и способностей фирмы. Направления эволюции организационных структур фирмы. Факторы определения организационных единиц. Традиционные и альтернативные формы организационных структур, их преимущества и недостатки. Управленческие системы контроля и координации.
3	Модульная единица 3 «Конкурентная сущность стратегического анализа»	Анализ окружающей среды и «ядра конкуренции». Анализ привлекательности отрасли: основные типы отраслевых структур, основные формы рынков. Модель отраслевой конкуренции М. Портера: недостатки и развитие. Анализ конкурентов. Стратегический анализ при сегментации рынков. Анализ стратегических групп. Конкурентное преимущество. Стратегия имитации и первопроходцев. Конкуренция на разных типах рынков.
4	Модульная единица 4 «Базовые стратегии конкуренции фирмы»	Классификация видов стратегий. Стратегия лидерства по издержкам, стратегия дифференциации, стратегия фокусирования. Стратегия массовой адаптации продукции.
5	Модульная единица 5 «Отраслевой стратегический анализ, в т.ч. в АПК»	Жизненный цикл отрасли. Факторы успеха в течение жизненного цикла. Организационная адаптация к изменениям. Стратегии управления инновациями. Роль отраслевых стандартов в завоевании конкурентного преимущества. Стратегии в зрелых отраслях. Стратегии для угасающих отраслей.
6	Модульная единица 6 «Корпоративный стратегический анализ»	Вертикальная интеграция: издержки и выгоды. Стратегия многопрофильных фирм.
7	Модульная единица 7 «Стратегический анализ в условиях интернационализации»	Тенденции, типы интернационализации. Анализ конкурентного преимущества в условиях интернационализации. Стратегии и организация многонациональной корпорации. Современные тенденции стратегического анализа.
8	Модульная единица 8. «Методы и инструменты стратегического анализа»	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. Бухгалтерский подход и метод дисконтированных денежных потоков в оценке стоимости предприятия. Формула Дюпона. Теория реальных опционов.
9	Модульная единица 9 «Методика стратегического анализа в системе учетно-аналитического обеспечения»	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.
10	Модульная единица 10 «Оценка влияния внешних факторов на прибыль от продаж продукции растениеводства и животноводства»	Задача на анализ прибыли (убытка) от продаж продукции растениеводства и животноводства на предприятии с учетом стратегических факторов инфляции и сбыта.

11	Модульная единица 11 «Анализ и оценка отраслевой конкуренции, в т.ч. в АПК»	Анализ ключевых факторов успеха сельскохозяйственного вуза и сельскохозяйственного предприятия. Оценка и анализ ресурсов и способностей предприятия по составляющим его потенциала: трудового, маркетингового и научно-технического потенциала методом портфельного анализа. Обоснование стратегии развития предприятия, исходя из состояния ресурсов и способностей.
12	Модульная единица 12 «Стоимостно-ориентированный подход к оценке стоимости предприятия на примере молочного субхолдинга»	Задача на определение стоимости предприятия в бухгалтерском подходе, стоимостно-ориентированном подходе (по денежным потокам) с анализом показателей эффективности на примере предприятий молочного субхолдинга.
13	Модульная единица 13 «Стратегический анализ деятельности предприятия с использованием инструментария бухгалтерского инжиниринга»	Комплексные задачи стратегического анализа деятельности предприятия с использованием инструментария бухгалтерского инжиниринга. 1. Формулирование и оценка влияния возможных внешних и внутренних факторов риска. Учетно-аналитические процедуры, отражающие влияние факторов. Оценка производного баланса и изменения финансового состояния предприятия. Формулирование выводов. 2. Стратегический структурированный план счетов. Учетно-аналитические процедуры с целью формирования баланса организации и отчета о прибылях и убытках как начального оператора в стратегическом анализе. Анализ и оценка финансово-хозяйственной деятельности предприятия, портфельный анализ бизнеса. Формулирование гипотетической стратегии по улучшению финансового состояния организации. Осуществление учетно-аналитических процедур, соответствующих гипотетической стратегии. Получение и интерпретация результата.

Таблица 4.4 - Практические занятия (очное, очно-заочное / заочное))

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)
1	2	3	4
1	Модульная единица 10 «Оценка влияния внешних факторов на прибыль от продаж продукции растениеводства и животноводства»	Практическое занятие 1. Тест входящего контроля по модульным единицам 1-2. Задача на анализ прибыли (убытка) от продаж продукции растениеводства и животноводства на предприятии с учетом стратегических факторов инфляции и сбыта. Тест текущего контроля по модульным единицам 1-2.	1/1
2	Модульная единица 11 «Анализ и оценка отраслевой конкуренции, в т.ч. в АПК»	Практическое занятие 2. Тест входящего контроля по модульным единицам 3-4. Анализ ключевых факторов успеха сельскохозяйственного вуза и сельскохозяйственного предприятия. Оценка и анализ ресурсов и способностей предприятия по составляющим его потенциала: трудового, маркетингового и научно-технического потенциала методом портфельного анализа. Обоснование стратегии развития предприятия, исходя из состояния ресурсов и способностей. Тест текущего контроля по модульным единицам 3-4.	1/1

1	2	3	4
3	Модульная единица 12 «Стоимостно-ориентированный подход к оценке стоимости предприятия на примере молочного субхолдинга»	Практическое занятие 3. Тест входящего контроля по модульным единицам 5-7. Задача на определение стоимости предприятия в бухгалтерском подходе, стоимостно-ориентированном подходе (по денежным потокам) с анализом показателей эффективности на примере предприятий молочного субхолдинга. Тест текущего контроля по модульным единицам 5-7.	1/1
4	Модульная единица 13 «Стратегический анализ деятельности предприятия с использованием инструментария бухгалтерского инжиниринга»	Практическое занятие 4. Тест входящего контроля по модульным единицам 8-9. Комплексные задачи стратегического анализа деятельности предприятия с использованием инструментария бухгалтерского инжиниринга. 1. Формулирование и оценка влияния возможных внешних и внутренних факторов риска. Учетно-аналитические процедуры, отражающие влияние факторов. Оценка производного баланса и изменения финансового состояния предприятия. Формулирование выводов. 2. Стратегический структурированный план счетов. Учетно-аналитические процедуры с целью формирования баланса организации и отчета о прибылях и убытках как начального оператора в стратегическом анализе. Анализ и оценка финансово-хозяйственной деятельности предприятия, портфельный анализ бизнеса. Формулирование гипотетической стратегии по улучшению финансового состояния организации. Осуществление учетно-аналитических процедур, соответствующих гипотетической стратегии. Получение и интерпретация результата. Тест текущего контроля по модульным единицам 8-9.	9/9
5	Итого		12/12

Примечание.

1. Проверка задач, тестов, рефератов, статей, докладов и других видов творческой активности студентов проводится во время практических занятий и консультаций (суббота с 10.00 до 12.00).

2. Для практической работы используются следующие материалы:

2.1 Алексеева Н.А. Стратегический анализ: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлениям подготовки Менеджмент и Экономика (уровень магистратуры). – Ижевск: ФГБОУ ВО Ижевская ГСХА, 2020. – 141 с. / 7,8 п.л. – Режим доступа: <http://library.izhgsha.ru/jirbis2/>

2.2 Алексеева Н.А. Практикум по стратегическому анализу: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлениям подготовки Менеджмент и Экономика (уровень магистратуры). – Ижевск: ФГБОУ ВО Ижевская ГСХА, 2020. – 44 с. / 2,4 п.л. – Режим доступа: <http://library.izhgsha.ru/jirbis2/>

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

1. Рабочая программа дисциплины «Современный стратегический анализ».

2. Для практической работы используются следующие материалы:

2.1 Алексеева Н.А. Стратегический анализ: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлениям подготовки Менеджмент и Экономика (уровень магистратуры). – Ижевск: ФГБОУ ВО Ижевская ГСХА, 2020. – 141 с. / 7,8 п.л. – Режим доступа: <http://library.izhgsha.ru/jirbis2/>

2.2 Алексеева Н.А. Практикум по стратегическому анализу: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлениям подготовки Менеджмент и Экономика (уровень магистратуры). – Ижевск: ФГБОУ ВО Ижевская ГСХА, 2020. – 44 с. / 2,4 п.л. - – Режим доступа: <http://library.izhgsha.ru/jirbis2/>

### 5.1 Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля

Таблица 5.1 - Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля (очное, очно-заочное/заочное)

№ п/п	Раздел дисциплины (модуля), темы раздела	Всего часов	Содержание самостоятельной работы	Форма контроля
1	2	3	4	5
1	Модульная единица 1 «Объект, предмет, цели, задачи, принципы, виды, источники информации, этапы стратегического анализа, особенности анализа в АПК и отличия от других видов анализа»	2/2	Изучение теоретико-методологических основ стратегического анализа по учебной литературе и материалам лекций	Тестирование Проверка доклада, статьи, реферата Индивидуальное консультирование
2	Модульная единица 2 «Ресурсы и способности фирмы. Организационные структуры и системы управления»	2/2	Изучение ресурсов и способностей фирмы как источников конкурентного преимущества, типовых организационных структур в фирме, эволюции структур по учебной литературе и материалам лекций	Тестирование Проверка доклада, статьи, реферата Индивидуальное консультирование
3	Модульная единица 3 «Конкурентная сущность стратегического анализа»	2/2	Изучение сущности конкуренции, конкурентных преимуществ, основных конкурентных стратегий (имитации и первопроходцев), защитных механизмов, противодействующих субституции со стороны предложения по учебной литературе и материалам лекций	Тестирование Проверка доклада, статьи, реферата Проверка самостоятельно решенных задач Индивидуальное консультирование
4	Модульная единица 4 «Базовые стратегии конкуренции фирмы»	2/2	Изучение ресурсов и способностей фирмы как источников конкурентного преимущества, типовых организационных структур в фирме, эволюции структур по учебной литературе и материалам лекций	Тестирование Проверка доклада, статьи, реферата Индивидуальное консультирование
5	Модульная единица 5 «Отраслевой стратегический анализ, в т.ч. в АПК»	2/2	Изучение жизненного цикла отрасли, роль отраслевых стандартов в завоевании конкурентного преимущества, стратегий развития в зрелых отраслях, в угасающих отраслях по учебной литературе и материалам лекций	Тестирование Проверка доклада, статьи, реферата Индивидуальное консультирование

6	Модульная единица 6 «Корпоративный стратегический анализ»	2/2	Изучение вертикальной интеграции: издержек и выгод, стратегий многопрофильных фирм по учебной литературе и материалам лекций	Тестирование Проверка доклада, статьи, реферата Индивидуальное консультирование
7	Модульная единица 7 «Стратегический анализ в условиях интернационализации»	2/2	Изучение тенденций, типов интернационализации, особенностей анализа конкурентного преимущества в условиях интернационализации по учебной литературе и материалам лекций	Тестирование Проверка доклада, статьи, реферата Индивидуальное консультирование
8	Модульная единица 8. «Методы и инструменты стратегического анализа»	2/2	Изучение определений, особенностей, ограничений и разновидностей методов портфельного анализа среды, оценки акционерной стоимости, реальных опционов по учебной литературе и материалам лекций	Тестирование Проверка доклада, статьи, реферата Индивидуальное консультирование
9	Модульная единица 9 «Методика стратегического анализа в системе учетно-аналитического обеспечения»	2/2	Изучение методики стратегического анализа на базе стратегического структурированного плана счетов, агрегированных показателей по учебной литературе и материалам лекций	Тестирование Проверка доклада, статьи, реферата Индивидуальное консультирование
10	Модульная единица 10 «Оценка влияния внешних факторов на прибыль от продаж продукции растениеводства и животноводства»	2/2	Изучение влияния факторов инфляции и сбыта на прибыль от продаж сельскохозяйственного предприятия по учебной литературе и материалам лекций	Тестирование Проверка доклада, статьи, реферата Индивидуальное консультирование
11	Модульная единица 11 «Анализ и оценка отраслевой конкуренции, в т.ч. в АПК»	2/2	Изучение метода портфельного анализа по учебной литературе и материалам лекций	Тестирование Проверка доклада, статьи, реферата Индивидуальное консультирование
12	Модульная единица 12 «Стоимостно-ориентированный подход к оценке стоимости предприятия на примере молочного субхолдинга»	2/2	Изучение методов оценки стоимости предприятия по учебной литературе и материалам лекций	Тестирование Проверка доклада, статьи, реферата Индивидуальное консультирование
13	Модульная единица 13 «Стратегический анализ деятельности предприятия с использованием инструментария бухгалтерского инжиниринга»	30/24	Решение комплексной задачи стратегического анализа деятельности предприятия с использованием инструментария бухгалтерского инжиниринга. Получение и интерпретация результата.	Тестирование Проверка доклада, статьи, реферата Проверка самостоятельно решенных задач Проверка контрольного задания Индивидуальное консультирование
	Всего	54/48		

Примечание.

1. Проверка задач, тестов, рефератов, статей, докладов и других видов самостоятельной творческой активности студентов проводится во время консультаций (суббота с 10.00 до 12.00).

2. Для практической работы используются следующие материалы:

2.1 Алексеева Н.А. Стратегический анализ: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлениям подготовки Менеджмент и Экономика (уровень магистратуры). – Ижевск: ФГБОУ ВО Ижевская ГСХА, 2020. – 141 с. / 7,8 п.л. – Режим доступа: <http://library.izhgsha.ru/jirbis2/>

2.2 Алексеева Н.А. Практикум по стратегическому анализу: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлениям подготовки Менеджмент и Экономика (уровень магистратуры). – Ижевск: ФГБОУ ВО Ижевская ГСХА, 2020. – 44 с. / 2,4 п.л. - – Режим доступа: <http://library.izhgsha.ru/jirbis2/>

### 6 Образовательные технологии

Применение мультимедийного оборудования на лекциях. компьютерных программ MICROSOFT OFFICE, справочно- информационных систем для самостоятельной работы.

Таблица 6.1 Интерактивные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях

Семестр	Вид занятия (Л, ПР)	Используемые интерактивные образовательные технологии	Количество часов
2	Л	На всех лекциях планируется использование неимитационной технологии (проблемная лекция с мультимедийной демонстрацией основных положений теории)	6
2	ПР	Оценка факторов инфляции и сбыта, влияющих на реализацию продукции сельскохозяйственного предприятия	1
2	ПР	Анализ и оценка ключевых факторов успеха сельскохозяйственного вуза и сельскохозяйственного предприятия. Оценка и анализ ресурсов и способностей предприятия по составляющим его потенциала: трудового, маркетингового и научно-технического потенциала методом портфельного анализа. Обоснование стратегии развития предприятия, исходя из состояния ресурсов и способностей.	1
2	ПР	Задача на определение стоимости предприятия в бухгалтерском подходе, стоимостно-ориентированном подходе (по денежным потокам) с анализом показателей эффективности на примере предприятий молочного субхолдинга.	1
2	ПР	Комплексные задачи стратегического анализа деятельности предприятия с использованием инструментария бухгалтерского инжиниринга. 1. Формулирование и оценка влияния возможных внешних и внутренних факторов риска. Учетно-аналитические процедуры, отражающие влияние факторов. Оценка производного баланса и изменения финансового состояния предприятия. Формулирование выводов. 2. Стратегический структурированный план счетов. Учетно-аналитические процедуры с целью формирования баланса организации и отчета о прибылях и убытках как начального оператора в стратегическом анализе. Анализ и оценка финансово-хозяйственной деятельности предприятия, портфельный анализ бизнеса. Формулирование гипотетической стратегии по улучшению финансового состояния организации. Осуществление учетно-аналитических процедур, соответствующих гипотетической стратегии. Получение и интерпретация результата.	9
Итого			18

Таблица 6.2 - Взаимосвязь видов учебных занятий

Частные компетентности и свойства личности	Лекции	С, ПЗ
ОК-1	1-4	10-13
ОПК-3	5-9	10-13
ПК-7	5-9	10-13

ПК-9	5-9	10-13
ПК-10	-	10-13

### 7 Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) (представлен в приложении 1)

### 8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

#### 8.1 Основная литература

№ п/п	Наименование	Автор(ы)	Год и место издания	Используется при изучении разделов	Семестр	Количество экземпляров	
						в библиотеке	на кафедре
1	Стратегический учет и анализ : учебное пособие / Ж.В. Михайлова, А.И. Александрова.	Михайлова, Ж.В.	— Санкт-Петербург : ПГУПС, 2018. — 50 с. — ISBN 978-5-7641-1161-2. —	Модульная единица 1-13	2	— URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/111723">https://e.lanbook.com/book/111723</a>	
2	Стратегический анализ: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлениям подготовки Менеджмент и Экономика (уровень магистратуры).	Алексеева Н.А.	Ижевск: ФГБОУ ВО Ижевская ГСХА, 2020. – 141 с. / 7,8 п.л.	Модульная единица 1-13	2	Электронная библиотека ИжГСХА Режим доступа: <a href="http://library.izhgsha.ru/jirbis2/">http://library.izhgsha.ru/jirbis2/</a>	
3	Практикум по стратегическому анализу: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлениям подготовки Менеджмент и Экономика (уровень магистратуры).	Алексеева Н.А.	– Ижевск: ФГБОУ ВО Ижевская ГСХА, 2020. – 44 с. / 2,4 п.л.	Модульная единица 1-13	2	Электронная библиотека ИжГСХА Режим доступа: <a href="http://library.izhgsha.ru/jirbis2/">http://library.izhgsha.ru/jirbis2/</a>	

#### 8.2. Дополнительная литература:

№ п/п	Наименование	Автор(ы)	Год и место издания	Используется при изучении разделов	Семестр	Количество экземпляров	
						в библиотеке	на кафедре
1	Стратегический анализ: метод реальных опционов [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки Экономика и Менеджмент (квалификация (степень) «магистр») / Н. А.	Н.А. Алексеева –	Ижевск: ФГБОУ ВПО Ижевская ГСХА, 2015 – 56 с.	Все методы	1	ЭБС ИжГСХА Режим доступа: <a href="http://library.izhgsha.ru/jirbis2/">http://library.izhgsha.ru/jirbis2/</a>	

	Алексеева.						
2	Стратегический менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс] / И. Н. Сотникова, М. Н. Купряева .	Купряева, М. Н.	— Самара : РИЦ СГСХА, 2015 .— 128 с.	Все модули	1	.— Режим доступа: <a href="https://rucont.ru/efd/343554">https://rucont.ru/efd/343554</a>	

## 9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Интернет-портал ФГБОУ ВО «Ижевская ГСХА» (<http://portal/izhgsha.ru>);

Сайт <http://pravo.gov.ru>

Журналы по экономическим наукам - <http://www.medien.ru/ekonomicheskie-zhurnaly#ego1>

Сайт Министерства экономического развития РФ - <http://www.economy.gov.ru/minec/main>

Сайт Министерства экономики УР - <http://economy.udmurt.ru/>

Поисковая система Рамблер [www.rambler.ru](http://www.rambler.ru);

Поисковая система Яндекс [www.yandex.ru](http://www.yandex.ru);

Интернет ресурс для бухгалтеров бух.1с [www.buh.ru](http://www.buh.ru);

Сайт для бухгалтеров, аудиторов, налоговых консультантов. [www.buhgalteria.ru](http://www.buhgalteria.ru);

БухСМИ – средство массовой информации для бухгалтера [www.buhsmi.ru](http://www.buhsmi.ru);

Бланки документов и унифицированных форм [www.blanki.ru](http://www.blanki.ru);

Бесплатная консультационная служба: оперативная экономико-правовая информация, новые нормативные документы с комментариями и разъяснениями [www.akdi.ru](http://www.akdi.ru);

Комментарии законодательства, финансовые консультации, порядок формирования показателей первичной и сводной документации и отчетности. [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru);

Законы и кодексы Российской Федерации. Полные тексты документов в последней редакции. Аналитические профессиональные материалы. [www.garant.ru](http://www.garant.ru)

## 10 Методические указания по освоению дисциплины

Перед изучением дисциплины студенту необходимо ознакомиться с рабочей программой дисциплины, размещенной на портале и просмотреть основную литературу, приведенную в рабочей программе в разделе «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины». Книги, размещенные в электронно-библиотечных системах доступны из любой точки, где имеется выход в «Интернет», включая домашние компьютеры и устройства, позволяющие работать в сети «Интернет». Если выявили проблемы доступа к указанной литературе, обратитесь к преподавателю (либо на занятиях, либо через портал академии).

Для изучения дисциплины необходимо иметь чистую тетрадь, объемом не менее 48 листов для выполнения заданий. Перед началом занятий надо бегло повторить материал из курсов дисциплин «История, логика и методология науки», «Микроэкономика (продвинутый уровень)», «Макроэкономика (продвинутый уровень)», «Финансы и денежное обращение».

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 подойти к преподавателю и получить индивидуальное задание по пропущенной теме.

Полученные знания и умения в процессе освоения дисциплины студенту рекомендуется применять для решения своих задач, не обязательно связанных с программой дисциплины.

Владение компетенциями дисциплины в полной мере будет подтверждаться Вашим умением ставить конкретные задачи по стратегическому анализу, а также выявлять существующие проблемы.

Полученные при изучении дисциплины знания, умения и навыки рекомендуется использовать при выполнении курсовых и выпускных квалификационных работ, а также на производственных практиках.



## **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

Поиск информации в глобальной сети Интернет

Работа в электронно-библиотечных системах

Работа в ЭИОС вуза (работа с порталом и онлайн-курсами в системе moodle.izhgsha.ru)

Мультимедийные лекции

Работа в компьютерном классе

Компьютерное тестирование

*При изучении учебного материала используется комплект лицензионного программного обеспечения следующего состава:*

1. 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.

2. 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. P7-Офис. Договор №173-ГК/19 от 12.11.2019 г.

3. Информационно-справочная система (справочно-правовая система) «КонсультантПлюс». Соглашение № ИКП2016/ЛСВ 003 от 11.01.2016 для использования в учебных целях бессрочное. Обновляется регулярно. Лицензия на все компьютеры, используемые в учебном процессе.

4. «1С:Предприятие 8 через Интернет для учебных заведений» (<https://edu.1cfresh.com/>) со следующими приложениями: 1С: Бухгалтерия 8, 1С: Управление торговлей 8, 1С:ERP Управление предприятием 2, 1С: Управление нашей фирмой, 1С: Зарплата и управление персоналом. Облачный сервис.

*Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ) к следующим современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам:*

Информационно-справочная система (справочно-правовая система) «КонсультантПлюс».

## **12 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

Тип аудитории	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы
Лекции	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: переносной компьютер, проектор, доска, экран.
Практики (компьютерный класс)	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: компьютеры с необходимым программным обеспечением, выходом в «Интернет» и корпоративную сеть вуза.
Самостоятельная работа	Помещение для самостоятельной работы. Помещение оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.
Общее помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования	Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

## 1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Название раздела	Код контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства для проверки знаний (1-й этап)	Оценочные средства для проверки умений (2-й этап)	Оценочные средства для проверки владений (навыков) (3-й этап)
1	2	3	4	5
Модульная единица 1 «Объект, предмет, цели, задачи, принципы, виды, источники информации, этапы стратегического анализа, особенности анализа в АПК и отличия от других видов анализа»	ОК-1	Тест по основным понятиям Компьютерный тест текущего контроля 1-3 Вопросы для самоконтроля 1-3	Темы для творческой активности (НИРС студентов) 1,5,6, 19	Вопрос к зачету 1-2, 20 Вопрос к госэкзамену 1
Модульная единица 2 «Ресурсы и способности фирмы. Организационные структуры и системы управления»	ОК-1	Тест по основным понятиям Компьютерный тест текущего контроля 1-14 Вопросы для самоконтроля 4-9	Темы для творческой активности (НИРС студентов) 2-4, 12,13, 19, 20, 21	Вопрос к зачету 3 Вопрос к госэкзамену 2
Модульная единица 3 «Конкурентная сущность стратегического анализа»	ОК-1	Тест по основным понятиям Компьютерный тест текущего контроля 1-13 Вопросы для самоконтроля 10-16	Темы для творческой активности (НИРС студентов) 6	Вопрос к зачету 4-8 Вопрос к госэкзамену 3
Модульная единица 4 «Базовые стратегии конкуренции фирмы»	ОК-1	Тест по основным понятиям Компьютерный тест текущего контроля 1-7 Вопросы для самоконтроля 17-19	Темы для творческой активности (НИРС студентов) 7-10, 14-17	Вопрос к зачету 11-12 Вопрос к госэкзамену 3
Модульная единица 5 «Отраслевой стратегический анализ, в т.ч. в АПК»	ОК-1, ОПК-3, ПК-7, ПК-9	Тест по основным понятиям Компьютерный тест текущего контроля 1-6 Вопросы для самоконтроля 20-22	Темы для творческой активности (НИРС студентов) 7-10, 27-31	Вопрос к зачету 9-10, 13, 16,17 Вопрос к госэкзамену 4,5

1	2	3	4	5
Модульная единица 6 «Корпоративный стратегический анализ»	ОК-1, ОПК-3, ПК-7, ПК-9	Тест по основным понятиям Компьютерный тест текущего контроля 1-9 Вопросы для самоконтроля 23	Темы для творческой активности (НИРС студентов) 7-10, 27-31	Вопрос к зачету 14, 18
Модульная единица 7 «Стратегический анализ в условиях интернационализации»	ОК-1, ОПК-3, ПК-7, ПК-9	Тест по основным понятиям Компьютерный тест текущего контроля 1-6 Вопросы для самоконтроля 31-36	Темы для творческой активности (НИРС студентов) 7-10,11, 27-31	Вопрос к зачету 19 Вопрос к госэкзамену 6
Модульная единица 8. «Методы и инструменты стратегического анализа»	ОК-1, ОПК-3, ПК-7, ПК-9	Тест по основным понятиям Компьютерный тест текущего контроля 1-18 Вопросы для самоконтроля 25-30	Темы для творческой активности (НИРС студентов) 18, 23-26, 32, 35-38	Вопрос к зачету 15
Модульная единица 9 «Методика стратегического анализа в системе учетно-аналитического обеспечения»	ОК-1, ОПК-3, ПК-7, ПК-9	Тест по основным понятиям Компьютерный тест текущего контроля 1-8	Темы для творческой активности (НИРС студентов) 33-34	Вопрос к зачету 15
Модульная единица 10 «Оценка влияния внешних факторов на прибыль от продаж продукции растениеводства и животноводства»	ОК-1, ОПК-3, ПК-7, ПК-9, ПК-10	Вопросы для самоконтроля 25-30	Задание 1	Задание 1
Модульная единица 11 «Анализ и оценка отраслевой конкуренции, в т.ч. в АПК»	ОК-1, ОПК-3, ПК-7, ПК-9, ПК-10	Вопросы для самоконтроля 25-30	Задание 2	Задание 2
Модульная единица 12 «Стоимостно-ориентированный подход к оценке стоимости предприятия на примере молочного субхолдинга»	ОК-1, ОПК-3, ПК-7, ПК-9, ПК-10	Вопросы для самоконтроля 25-30	Задание 3	Задание 3
Модульная единица 13 «Стратегический анализ деятельности предприятия с исполь-	ОК-1, ОПК-3, ПК-7, ПК-9, ПК-10	Вопросы для самоконтроля 25-30 28	Задание 4,5	Задание 4,5 Контрольное задание 1-5 Самостоятельная ра-

зованием инструментария бухгалтерского инжиниринга»				бота по вариантам 1-14
---	--	--	--	------------------------

Таблица 1.2 – Этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы по направлению подготовки 38.04.01 – Экономика. Дисциплина «Стратегический анализ»

Этапы формирования компетенции	ОК-1			ОПК-3			ПК-7			ПК-9			ПК-10		
	Знать	Уметь	Владеть	Знать	Уметь	Владеть	Знать	Уметь	Владеть	Знать	Уметь	Владеть	Знать	Уметь	Владеть
Стратегический анализ	Этап №1	Этап № 2	Этап № 3	Этап №1	Этап № 2	Этап № 3	Этап №1	Этап № 2	Этап № 3	Этап №1	Этап № 2	Этап № 3	Этап №1	Этап № 2	Этап № 3

Таблица 1.3 - Перечень компетенций с указанием этапов их формирования

Но-мер/индекс компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:		
		Знать	Уметь	Владеть
ОК - 1	способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу	1. <i>Знать:</i> основы теоретического и эмпирического материала о поведении экономических агентов и рынках	2. <i>Уметь:</i> логически, творчески, системно мыслить, собирать и обрабатывать, критически оценивать информацию, выбирать критерии оценки	3. <i>Владеть:</i> приемами и способами идентификации, обобщения, изложения информации о рыночной позиции экономического агента
ОПК - 3	способностью принимать организационно-управленческие решения	1. <i>Знать:</i> основные научные теории (теорию агентских отношений, ресурсную теорию, организационную теорию), основы функционирования рынков совершенной и несовершенной конкуренции, актуальные проблемы развития экономики, используемые стратегии экономических агентов на разных типах рынков, в разных отраслях, в корпоративной, региональной и глобальной среде	2. <i>Уметь:</i> анализировать тенденции поведения экономических агентов, формы, пропорции взаимодействия рыночных конкурентных сил, факторы, влияющие на развитие фирмы, делать выводы	3. <i>Владеть:</i> свободным изложением текста в виде аналитического обзора о состоянии и проблемах развития рынков, рыночной конкуренции, факторах и направлениях развития экономических агентов на разных типах рынков, в разных отраслях, в корпоративной, региональной и глобальной среде
ПК-7	способностью разрабатывать	1. <i>Знать:</i> типичные виды страте-	2. <i>Уметь:</i> различать виды	3. <i>Владеть:</i> методами разработки

	стратегии поведения экономических агентов на различных рынках	гий хозяйствующих субъектов, типы рынков	стратегий хозяйствующих субъектов, типы рынков	стратегий поведения экономических агентов на различных рынках
ПК-9	способностью анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов	1. Знать: источники информации для стратегического анализа, основные научные количественные и качественные методы анализа ресурсов и способностей фирмы, процессный подход к управлению	2. Уметь: выявлять ключевые факторы успеха фирмы, способы конкуренции, конкурентные преимущества, анализировать цепочку создания потребительской ценности, определять затратоёмкие бизнес-процессы	3. Владеть: методами оптимизации затрат по цепочке создания потребительской ценности в разрезе разных стратегий
ПК-10	способностью составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом	1. Знать: показатели, методы анализа и прогнозирования отраслевой конкуренции, рыночных сегментов, стратегических групп, многопрофильных корпораций, транснациональных корпораций	2. Уметь: анализировать последствия действия внешних факторов на стратегическую позицию организации, определять проблемы и ставить цели развития предприятия, сравнивать конкурентное преимущество у экономических агентов в разной конкурентной среде, выбирать критерии оценки эффективности выбранной стратегии	3. Владеть: приемами и способами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в разной конкурентной среде на разных типах рынков, в разных отраслях, приемами и способами регулирования рыночной конкурентной позиции предприятия, умением составлять прогноз, выстраивать последовательность научного изложения материала

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Показателями уровня освоённости компетенций на всех этапах их формирования являются:

**1-й этап (уровень знаний):**

- неумение отвечать на основные вопросы и тесты, обнаружить существенные пробелы в знании основного материала по дисциплине – неудовлетворительно (2);
- умение отвечать на основные вопросы и тесты на уровне понимания сути – удовлетворительно (3);
- умение грамотно рассуждать по теме задаваемых вопросов – хорошо (4);
- умение формулировать проблемы и механизмы их решения по сути задаваемых вопросов – отлично (5);

**2-й этап (уровень умений):**

- допускать принципиальные ошибки в решении простых задач (тестов), которые не позволяют продолжить обучение или приступить к практической деятельности без дополнительной подготовки по данной дисциплине, – неудовлетворительно (2);

- умение решать простые задачи (тесты) с незначительными ошибками, корректировать неправильный ответ с помощью уточняющих вопросов экзаменатора, делать доклад - удовлетворительно (3);

- умение решать задачи (тесты) средней сложности, делать доклад с презентацией, написать реферат, статью с основами знаний – хорошо (4);

- умение решать задачи (тесты) повышенной сложности, самому ставить задачи (составлять тесты), самостоятельно выбрать тему и сделать доклад с презентацией, написать реферат, статью с актуализацией имеющихся научных подходов – отлично (5);

### 3-й этап (уровень владения навыками):

- механистическое применение знаний и умений к решению задач (тестов) из разных разделов дисциплины, не приводящее к истинному результату, – неудовлетворительно (2);

- умение формулировать условия, определять причинно-следственные связи и решать задачи (тесты) из разных разделов с незначительными ошибками - удовлетворительно (3);

- умение находить проблемы, решать задачи (тесты) повышенной сложности, ориентироваться в разных разделах дисциплины – хорошо (4);

- умение самому ставить задачи, находить недостатки и ошибки в решениях, предлагать конструктивные решения на стыке разных разделов дисциплины, проявлять творческий подход – отлично (5).

На всех этапах формирования компетенции оценка «зачтено» соответствует критериям оценок от «удовлетворительно» до «отлично». Оценка «не зачтено» соответствует критерию оценки «неудовлетворительно».

Таблица 1.4 – Показатели и критерии определения уровня сформированности компетенций

Код компетенции	Формулировка компетенции	Критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования	Показатели результатов обучения по уровням освоения материала		
			удовлетворительно	хорошо	отлично
ОК - 1	способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу	1. <i>Знать:</i> основы теоретического и эмпирического материала о поведении экономических агентов и рынках	- функции экономических агентов, формы рынка, типы отраслей, жизненный цикл отрасли, конкурентное преимущество, виды ресурсов и способностей фирмы, виды стратегий, типы интернационализации, методы стратегического анализа	- функции экономических агентов, формы рынка, типы отраслей, жизненный цикл отрасли, конкурентное преимущество, виды ресурсов и способностей фирмы, виды стратегий, типы интернационализации, методы стратегического анализа, методы обобщения материалов в стратегическую позицию фирмы	- функции экономических агентов, формы рынка, типы отраслей, жизненный цикл отрасли, конкурентное преимущество, виды ресурсов и способностей фирмы, виды стратегий, типы интернационализации, методы стратегического анализа, методы обобщения материалов в стратегическую позицию фирмы; - особенности функционирования экономических агентов на разных рынках
		2. <i>Уметь:</i> логически, творчески, системно	- определять последовательность этапов стратегического	- определять последовательность этапов стратегического	- определять последовательность этапов стратеги-

		мыслить, собирать и обрабатывать, критически оценивать информацию, выбирать критерии оценки	ского анализа, выработать критерии анализа	го анализа, выработать критерии анализа в отношении фирм разных типов	ческого анализа, выработать критерии анализа в отношении фирм разных типов, функционирующих на разных типах рынков, находящихся в разных стадиях развития
		3. Владеть: приемами и способами идентификации, обобщения, изложения информации о рыночной позиции экономического агента	- приемами и способами идентификации, обобщения, изложения информации о рыночной позиции экономического агента	- приемами и способами идентификации, обобщения, изложения информации о рыночной позиции экономического агента на конкретном рынке	- приемами и способами идентификации, обобщения, изложения информации о рыночной позиции экономического агента на конкретном рынке, в рамках конкретной стратегии
ОП К - 3	способностью принимать организационно-управленческие решения	1. Знать: основные научные теории (теорию агентских отношений, ресурсную теорию, организационную теорию), основы функционирования рынков совершенной и несовершенной конкуренции, актуальные проблемы развития экономики, используемые стратегии экономических агентов на разных типах рынков, в разных отраслях, в корпоративной, региональной и глобальной среде	- основные положения ресурсной теории, теории агентских отношений, организационной теории, типовые оргструктуры предприятий, формы рынков, типы отраслей, источники конкурентного преимущества, виды стратегий отдельных фирм, корпораций, многопрофильных фирм и многонациональных фирм	- основные положения ресурсной теории, теории агентских отношений, организационной теории, типовые оргструктуры предприятий, формы рынков, типы отраслей, источники конкурентного преимущества, виды стратегий отдельных фирм, корпораций, многопрофильных фирм и многонациональных фирм; - проблематику современного развития фирм на разных типах рынков, источники формирования конкурентного преимущества на разных типах рынков, факторы успеха в стратегии для разных фирм, отраслей, рынков	- основные положения ресурсной теории, теории агентских отношений, организационной теории, типовые оргструктуры предприятий, формы рынков, типы отраслей, источники конкурентного преимущества, виды стратегий отдельных фирм, корпораций, многопрофильных фирм и многонациональных фирм; - проблематику современного развития фирм на разных типах рынков, источники формирования конкурентного преимущества на разных типах рынков, факторы успеха в стратегии для разных фирм, отраслей, рынков; - тенденции развития стратегиче-



					ского анализа
		2. Уметь: анализировать тенденции поведения экономических агентов, формы, пропорции взаимодействия рыночных конкурентных сил, факторы, влияющие на развитие фирмы, делать выводы	- объяснять модель отраслевой конкуренции, силы отраслевой конкуренции, эффекты, которые надо контролировать фирме, чтобы защитить конкурентное преимущество, основные стратегии конкуренции – имитация и первоходцы	- объяснять модель отраслевой конкуренции, силы отраслевой конкуренции, эффекты, которые надо контролировать фирме, чтобы защитить конкурентное преимущество, основные стратегии конкуренции – имитация и первоходцы; - выявлять факторы внешней и внутренней среды фирмы, формулировать ее конкурентное преимущество и способы его достижения;	- объяснять модель отраслевой конкуренции, силы отраслевой конкуренции, эффекты, которые надо контролировать фирме, чтобы защитить конкурентное преимущество, основные стратегии конкуренции – имитация и первоходцы; - выявлять факторы внешней и внутренней среды фирмы, формулировать ее конкурентное преимущество и способы его достижения; - выявлять недостатки модели отраслевой конкуренции, предлагать решения по совершенствованию модели отраслевой конкуренции
		3. Владеть: свободным изложением текста в виде аналитического обзора о состоянии и проблемах развития рынков, рыночной конкуренции, факторах и направлениях развития экономических агентов на разных типах рынков, в разных отраслях, в корпоративной, региональной и глобальной среде	- свободным изложением текста в виде аналитического обзора о состоянии рынка и рыночной конкуренции, на котором работает отдельная фирма	- свободным изложением текста в виде аналитического обзора о состоянии рынка и рыночной конкуренции, на котором работает отдельная фирма, вертикальная корпорация, многонациональная фирма;	- свободным изложением текста в виде аналитического обзора о состоянии рынка и рыночной конкуренции, на котором работает отдельная фирма, вертикальная корпорация, многонациональная фирма; - выделять конкурентное преимущество фирм
ПК-7	способностью разрабатывать стратегии поведения экономических агентов на	1. Знать: типовые виды стратегий хозяйствующих субъектов, типы рынков	- некоторые виды стратегий хозяйствующих субъектов, типы рынков	- основные виды стратегий хозяйствующих субъектов, типы рынков	- виды стратегий хозяйствующих субъектов, типы рынков в полном объеме
		2. Уметь:	- различать выбо-	- различать основ-	- различать виды

	различных рынках	различать виды стратегий хозяйствующих субъектов, типы рынков	рочные виды стратегий хозяйствующих субъектов, типы рынков	ные виды стратегий хозяйствующих субъектов, типы рынков	стратегий хозяйствующих субъектов, типы рынков в полном объеме
		3. Владеть: методами разработки стратегий поведения экономических агентов на различных рынках	- некоторыми методами разработки стратегий поведения экономических агентов на различных рынках	- основными методами разработки стратегий поведения экономических агентов на различных рынках	- всеми методами разработки стратегий поведения экономических агентов на различных рынках
ПК-9	способностью анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов	1. Знать: источники информации для стратегического анализа, основные научные количественные и качественные методы анализа ресурсов и способностей фирмы, процессный подход к управлению	- источники информации из внутренней и внешней среды фирмы, методы свот-анализа, портфельного анализа, оценки акционерной стоимости компании, методы стратегического анализа, основанные на классификации затрат, метод цепи создания ценности	- источники информации из внутренней и внешней среды фирмы, методы свот-анализа, портфельного анализа, оценки акционерной стоимости компании, методы стратегического анализа, основанные на классификации затрат, метод цепи создания ценности, особенности, проблемы применения этих методов	- источники информации из внутренней и внешней среды фирмы, методы свот-анализа, портфельного анализа, оценки акционерной стоимости компании, методы стратегического анализа, основанные на классификации затрат, метод цепи создания ценности, их современные модификации, особенности, проблемы применения этих методов, сравнительные преимущества того или иного метода стратегического анализа, направления их развития
		2. Уметь: выявлять ключевые факторы успеха фирмы, способы конкуренции, конкурентные преимущества, анализировать цепочку создания потребительской ценности, определять затратоемкие бизнес-процессы	- выявлять ключевые факторы успеха, способы конкуренции, источники конкурентного преимущества, цепочку создания ценности, затратнообразующие факторы фирмы	- выявлять ключевые факторы успеха и способы их достижения, сохранения, развития, способы конкуренции и критерии их выбора, источники конкурентного преимущества у разных фирм, разрабатывать предложения по оптимизации цепочки создания ценности	- выявлять ключевые факторы успеха и способы их достижения, сохранения, развития, способы конкуренции и критерии их выбора, источники конкурентного преимущества у разных фирм, разрабатывать предложения по оптимизации цепочки создания ценности; - формулировать возможные стратегии разных

					фирм
		3. Владеть: методами оптимизации затрат по цепочке создания потребительской ценности в разрезе разных стратегий	- методами оптимизации затрат по цепочке создания потребительской ценности у отдельной фирмы в разрезе разных стратегий	- методами оптимизации затрат по цепочке создания потребительской ценности в разрезе стратегий лидерства, дифференциации у отдельной фирмы, вертикальной корпорации, многонациональной корпорации	- методами оптимизации затрат по цепочке создания потребительской ценности в разрезе стратегий лидерства, дифференциации у отдельной фирмы, вертикальной корпорации, многонациональной фирмы; - навыками разработки рекомендаций по рационализации цепочки создания ценности
ПК-10	способностью составлять прогноз основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом	1. Знать: показатели, методы анализа и прогнозирования отраслевой конкуренции, рыночных сегментов, стратегических групп, многопрофильных корпораций, транснациональных корпораций	- показатели, методы анализа и прогнозирования отраслевой конкуренции, рыночных сегментов, стратегических групп, многопрофильных корпораций, транснациональных корпораций	- показатели, особенности применения методов анализа и прогнозирования отраслевой конкуренции, рыночных сегментов, стратегических групп, многопрофильных корпораций, транснациональных корпораций, тенденции развития ситуации в объекте исследования	- показатели, понимать целесообразность применения методов анализа и прогнозирования отраслевой конкуренции, рыночных сегментов, стратегических групп, многопрофильных корпораций, транснациональных корпораций
		2. Уметь: анализировать последствия действия внешних факторов на стратегическую позицию организации, определять проблемы и ставить цели развития предприятия сравнивать конкурентное преимущество у экономических агентов в разной конкурентной среде, выбирать критерии оценки эффективности выбранной стратегии	- определять последствия действия внешних факторов на стратегическую позицию организации, сравнивать конкурентное преимущество у экономических агентов в разной конкурентной среде	- определять и анализировать последствия действия внешних факторов на стратегическую позицию организации, определять проблемы и ставить цели развития предприятия, сравнивать конкурентное преимущество у экономических агентов в разной конкурентной среде	- определять и анализировать последствия действия внешних факторов на стратегическую позицию организации, определять проблемы и ставить цели развития предприятия, сравнивать конкурентное преимущество у экономических агентов в разной конкурентной среде, выбирать критерии оценки эффективности выбранной стратегии
		3. Владеть: приемами и спо-	- приемами и спо-	- приемами и спо-	- приемами и спо-

		мами и способами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в разной конкурентной среде на разных типах рынков, в разных отраслях, приемами и способами регулирования рыночной позиции предприятия, умением составлять прогноз, выстраивать последовательность научного изложения материала	собами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в разной конкурентной среде на разных типах рынков	собами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в разной конкурентной среде на разных типах рынков, в разных отраслях (инновационных, зрелых, угасающих)	собами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в разной конкурентной среде на разных типах рынков, в разных отраслях (инновационных, зрелых, угасающих), приемами и способами регулирования рыночной конкурентной позиции предприятия
--	--	--	---	---	---

На основании приведенных показателей уровня освоенности компетенций на всех этапах их формирования определяется методика оценивания уровня сформированности компетенций в целом по дисциплине:

- оценка «удовлетворительно» ставится студенту, посредством (неплохо – однако имеются серьезные недочеты, результаты удовлетворяют минимальным требованиям) овладевшему элементами компетенций «знать», «уметь», «владеть навыками», то есть проявившему знания, умения и владения по основному программному материалу в объеме, необходимом для последующего обучения и предстоящей практической деятельности, знакомому с основной рекомендованной литературой, допускающему неточности в соответствующих ответах на экзамене;

- оценка «хорошо» ставится студенту, овладевшему (хорошо – в целом серьезная работа, но с рядом замечаний, очень хорошо – выше среднего уровня, но с некоторыми недочетами) элементами компетенций «знать», «уметь», «владеть навыками», то есть проявившему полные знания, умения и владения по всему программному материалу, освоившему основную рекомендуемую литературу, показавшему стабильный характер знаний, умений, навыков и способному к их самостоятельному применению, обновлению в ходе последующего обучения и практической деятельности;

- оценка «отлично» ставится студенту овладевшему (показавшему блестящие результаты с незначительными недочетами) элементами компетенций «знать», «уметь», «владеть навыками», то есть проявившему глубокие знания, всестороннее умение и владение навыками по всему программному материалу, освоившему основную и дополнительную литературу, показавшему творческие способности в понимании, изложении и практическом использовании усвоенных знаний, приобретенных умений и навыков.

- оценка «неудовлетворительно» ставится студенту, не овладевшему (требуется выполнение некоторой дополнительной работы или значительного объема работы, либо повтора курсы в установленном порядке, либо основание для отчисления) элементами компетенций «знать», «уметь», «владеть навыками», то есть допустившему существенные проблемы в знаниях, умениях и навыках по основному программному материалу, допустившему принципиальные ошибки в соответствующих ответах на экзамене, которые не позволяют ему продолжить обучение без дополнительной подготовки по данной дисциплине;

- оценка «зачтено» соответствует критериям оценок от «удовлетворительно» до «отлично»;

- оценка «не зачтено» соответствует критериям оценки «неудовлетворительно».

### 3. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

#### 3.1 Перечень заданий для входящего контроля:

##### Тест по основным понятиям

Модульная единица 1 «Объект, предмет, цели, задачи, принципы, виды, источники информации, этапы стратегического анализа, особенности анализа в АПК и отличия от других видов анализа»

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

Привести определения, раскрыть сущность следующих понятий.

1 вариант	2 вариант	3 вариант
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегический анализ.</li> <li>2. Принцип эффективности в стратегическом анализе.</li> <li>3. Перечислить этапы стратегического анализа.</li> <li>4. Перечислить традиционные организационные структуры.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ресурсы фирмы.</li> <li>2. Принцип научности в стратегическом анализе.</li> <li>3. Перечислить виды стратегического анализа.</li> <li>4. Перечислить альтернативные организационные структуры.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Способности фирмы.</li> <li>2. Принцип непрерывности в стратегическом анализе.</li> <li>3. Перечислить отличия стратегического анализа от комплексного экономического анализа.</li> <li>4. Перечислить системы управления предприятием.</li> </ol>

Модульная единица 3 «Конкурентная сущность стратегического анализа»

Модульная единица 4 «Базовые стратегии конкуренции фирмы»

Привести определения, раскрыть сущность следующих понятий.

1 вариант	2 вариант	3 вариант
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Назвать состав элементов ядра конкуренции.</li> <li>2. Контролируемые эффекты при угрозе потенциальных конкурентов.</li> <li>3. Факторы, влияющие на рыночную власть покупателей.</li> <li>4. Конкурентное преимущество и его источники.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Назвать основные типы отраслевых структур.</li> <li>2. Контролируемые эффекты при угрозе действующих конкурентов.</li> <li>3. Факторы, влияющие на рыночную власть поставщиков.</li> <li>4. Изолирующие механизмы для имитации.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Назвать основные формы рынков.</li> <li>2. Контролируемые эффекты при угрозе товаров-заменителей.</li> <li>3. Основные предпосылки для ключевых факторов успеха.</li> <li>4. Движущие силы стратегии лидерства по издержкам.</li> </ol>

Модульная единица 5 «Отраслевой стратегический анализ, в т.ч. в АПК»

Модульная единица 6 «Корпоративный стратегический анализ»

Модульная единица 7 «Стратегический анализ в условиях интернационализации»

Привести определения, раскрыть сущность следующих понятий.

1 вариант	2 вариант	3 вариант
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стадии жизненного цикла отрасли.</li> <li>2. Стратегии использования инноваций.</li> <li>3. Особенности угасающих отраслей.</li> <li>4. Стратегическая бизнес-единица.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ключевые факторы успеха фирмы в стадии зрелости.</li> <li>2. Сетевой эффект.</li> <li>3. Вертикальная интеграция вниз.</li> <li>4. Механизмы интернационализации.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ключевые факторы успеха отрасли в стадии роста.</li> <li>2. Особенности зрелой отрасли для конкурентного преимущества.</li> <li>3. Многопрофильная фирма. Основы конкурентного преимущества в интернациональной среде.</li> </ol>

Модульная единица 8. «Методы и инструменты стратегического анализа»

Модульная единица 9 «Методика стратегического анализа в системе учетно-аналитического обеспечения»

Привести определения, раскрыть сущность следующих понятий.

1 вариант	2 вариант	3 вариант
1. Параметры матрицы BCG для оценки отраслевого конкурентного преимущества. 2. SWOT- анализ. 3. Пять видов стоимости компании по МакКинзи. 4. Маржа безопасности.	1. Параметры матрицы BCG для многопрофильной фирмы. 2. PIMS- анализ. 3. Производный баланс. 4. Активная зона, пассивная зона, нейтральная зона экономической безопасности.	1. Параметры матрицы Джернерал Электрик-МакКинзи. 2. SNW-анализ. 3. Метод реальных опционов. 4. Чистые активы.

### 3.2 Перечень заданий к выполнению расчетно-аналитической работы

#### 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.

Таблица 1 – Исходные данные

Наименование показателя	ОАО "Первомайский"					
	t <sub>1</sub>			t <sub>2</sub>		
	количество, ц	полная себестоимость, тыс.руб.	выручено, тыс.руб.	количество, ц	полная себестоимость, млн.руб.	выручено, млн.руб.
Зерновые и зернобобовые культуры	9017	3349	11898	7321	3323	9267
Рапс	234	231	406	95	239	169
Прирост живой массы КРС	3876	43558	27971	3490	44368	28958
Молоко	50165	79010	86849	50614	100317	106878
Продукция животноводства собственного производства, реализованная в переработанном виде	284	2310	1466	340	2548	1732
Всего	x	128458	128590	x	150795	147004

Таблица 2 – Расчетные данные

Наименование показателя	ОАО "Первомайский"			
	t <sub>2</sub> к t <sub>1</sub>			
	ИФО реализации	Индекс цен на продукцию	Выручено в t <sub>2</sub> по ценам t <sub>1</sub> , тыс. руб.	Индекс цен по поставкам
Зерновые и зернобобовые культуры	0,81	0,96	9660	1,22
Рапс	0,41	1,03	165	2,55
Прирост живой массы КРС	0,90	1,15	25185	1,13
Молоко	1,01	1,22	87626	1,26
Продукция животноводства собственного производства, реализованная в переработанном виде	1,20	0,99	1755	0,92
Всего	0,97	1,18	124392	1,21

Таблица 3 - Факторный анализ прибыли (убытка) от продаж с учетом стратегических факторов

Наименование показателя	ОАО "Первомайский"		
	t <sub>1</sub>	t <sub>2</sub>	откл.
1) Выручка			
2) Себестоимость продаж			
Коммерческие расходы	132	188	56
Управленческие расходы	0	0	0
3) Прибыль (убыток) от продаж			
4) Прибыль усл.1 (изм. ИФО)	x	x	
5) Прибыль усл.2 (изм. индекса цен продаж)	x	x	
6) Прибыль усл.3 (изм. индекса цен ресурсов)	x	x	
7) Прибыль усл.4 (изм. комм. расх.)	x	x	
8) от изм. ИФО реализации	x	x	
9) от изм. индекса цен продаж	x	x	
10) от изм. индекса цен ресурсов	x	x	
11) от изм. комм. расх.	x	x	
12) от изм. упр. расх.	x	x	
проверка суммой	x	x	
Справочно:	x	x	x
от изменения выручки	x	x	
от изменения себестоимости	x	x	

**Справочно:**

- 1) Выручка t<sub>2</sub>=Выручка t<sub>1</sub>\*ИФО реал. t<sub>2</sub>\*Индекс цен t<sub>2</sub>
- 2) Себест t<sub>2</sub>=Себест t<sub>1</sub>\*ИФОреал t<sub>2</sub>\*Индекс цен поставок t<sub>2</sub>
- 3) Прибыль t<sub>1</sub>=Выруч t<sub>1</sub>-Себест t<sub>1</sub>-КР t<sub>1</sub>-УР t<sub>1</sub> = Выруч t<sub>1</sub>\*1\*1-Себест t<sub>1</sub>\*1\*1-КР t<sub>1</sub>-УР t<sub>1</sub>
- 3) Прибыль t<sub>2</sub>=Выруч t<sub>1</sub>\*ИФОреал t<sub>2</sub>\*Инд цен t<sub>2</sub>-Себест t<sub>1</sub>\*ИФОреал t<sub>2</sub>\*Инд пост t<sub>2</sub>-КР t<sub>2</sub>-УР t<sub>2</sub>
- 4) Прибыль усл.1=Выруч t<sub>1</sub>\*ИФО реал t<sub>2</sub>\*1-Себест t<sub>1</sub>\*ИФО реал t<sub>2</sub>\*1-КР t<sub>1</sub>-УР t<sub>1</sub>
- 5) Прибыль усл.2=Выруч t<sub>1</sub>\*ИФО реал t<sub>2</sub>\*Инд цен t<sub>2</sub>-Себест t<sub>1</sub>\*ИФО реал t<sub>2</sub>\*1-КР t<sub>1</sub>-УР t<sub>1</sub>
- 6) Прибыль усл.3=Выруч t<sub>1</sub>\*ИФО реал t<sub>2</sub>\*Инд цен t<sub>2</sub>-Себест t<sub>1</sub>\*ИФО реал t<sub>2</sub>\*Инд цен пост t<sub>2</sub>-КР t<sub>1</sub>-УР t<sub>1</sub>
- 7) Прибыль усл.4=Выруч t<sub>1</sub>\*ИФО реал t<sub>2</sub>\*Инд цен t<sub>2</sub>-Себест t<sub>1</sub>\*ИФО реал t<sub>2</sub>\*Инд цен пост t<sub>2</sub>-КР t<sub>2</sub>-УР t<sub>1</sub>
- 8) .= Прибыль усл.1-Прибыль t<sub>1</sub>
- 9) .=Прибыль усл.2-Прибыль усл.1
- 10) .=Прибыль усл.3-Прибыль усл.2
- 11) .=Прибыль усл.4-Прибыль усл.3
- 12) .=Прибыль t<sub>2</sub>-Прибыль усл.4

**Задача для практического занятия №2**

1. На основе примеров определения ключевых факторов успеха в отраслях металлургического производства и торговле определить ключевые факторы успеха сельскохозяйственного вуза и сельскохозяйственного предприятия.

Отрасль	Исследование спроса. Что хотят клиенты?	Исследование конкуренции. Как выжить в конкурентной борьбе?	Ключевые факторы успеха
Металлургическое предприятие	Низкая цена на продукцию Стабильное качество продукции Надежность поставок продукции Конкретные техниче-	Массовое производство товара Избыток производственных мощностей, высокие постоянные издержки, барьеры на выходе и конкуренция со стороны субсти-	Источники эффективности: эффект масштаба, расположение в дешевых районах, регулирование производственных мощностей. Альтернатива – создание высокотехнологичных заводов, выпускающих продукцию в небольшом объеме,

	ские спецификации для особых сортов стали	тутов определяют интенсивную ценовую конкуренцию и циклическую прибыль. Решающее значение имеет эффективность и большие финансовые ресурсы	низкие издержки благодаря гибкости и высокой производительности. Специализация посредством технических спецификаций и качества обслуживания.
Супер-маркеты	Низкие цены. Удобное расположение. Широкий диапазон продуктов, адаптированный ко вкусам местных покупателей. Свежая качественная продукция, хорошее обслуживание, удобная парковка, приятная атмосфера	Локализованные рынки. Интенсивность ценовой конкуренции зависит от количества и близости конкурентов. Рыночная власть является критическим фактором стоимости купленных товаров	Дешевое производство для максимизации покупательской власти и снижения затрат на заработную плату требует эффективности производства, больших магазинов, крупных агрегированных закупок. Специализация требует больших магазинов, чтобы обеспечить широкий спектр товаров, удобное месторасположение и удобную парковку
Сельскохозяйственный вуз			
Сельскохозяйственное предприятие			

2. 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.

Таблица 1 – Возможные стратегии инновационного развития предприятия

Номер квадранта	Характеристика квадранта	Возможная стратегия
«Трудовой потенциал – диффузия инноваций»		
I	Низкий уровень трудового потенциала и низкий уровень диффузии инноваций	Уход в другую сферу деятельности
II	Низкий уровень трудового потенциала. При этом высокий уровень диффузии инноваций	Кооперация. Продажа инноваций
III	Высокая степень инвестиционной привлекательности и высокий уровень технологического уклада	Наступательная стратегия, основанная на целой серии подрывных инноваций
IV	Низкая диффузионность инноваций, высокий трудовой потенциал предприятия	Разработка поддерживающих инноваций, пользующихся спросом. Покупка технологий для создания подрывной инновации
«Научно-технический потенциал – реализуемость инноваций»		
I	Низкий научно-технический потенциал и нет ресурсов для реализации подрывных и поддерживающих инноваций	Увеличение ресурсной базы для реализации поддерживающих инноваций, пользующихся спросом на рынке
II	Низкий научно-технический потенциал,	Разработка поддерживающих инноваций, облада-



	но при этом уровень производственных ресурсов достаточен для реализации инноваций	ющих спросом. Покупка технологий для создания подрывной инновации
III	Высокий научно-технический потенциал и достаточное количество ресурсов для освоения и коммерциализации инноваций	Разработка подрывных инноваций и долговременное пребывание предприятия на лидирующих позициях поддерживающих инноваций
IV	Высокий уровень научно-технического потенциала предприятия, но отсутствуют ресурсы	Поиск инвесторов для реализации подрывных и поддерживающих инноваций. Рассмотреть варианты кооперации. Продажа лицензии или патента для реализации инноваций
«Маркетинговый потенциал – коммерциализация инноваций»		
I	Низкий маркетинговый потенциал и низкий уровень коммерциализации инноваций	Продажи лицензии на использование изобретения
II	Высокий уровень коммерциализации инноваций. Низкий маркетинговый потенциал создает риски слабой рыночной отдачи	Стратегическое партнерство с предприятием, имеющим узнаваемый торговый знак и дилерские сети
III	Высокий маркетинговый потенциал и высокий уровень коммерциализации инновации	Радикальное опережение
IV	Низкие возможности для коммерциализации инновации, высокий маркетинговый потенциал	Создание поддерживающих инноваций, пользующихся спросом. Рассмотреть варианты кооперации. Поиск альтернативных технологий, возможна смена сферы деятельности

Примечание.

Подрывные инновации – это инновации, меняющие привычный способ использования продуктов, оказания услуг.

Поддерживающие инновации – это инновации, обеспечивающие совершенствование существующих продуктов, технологий.

Таблица 2 – Показатели для оценки интеллектуального потенциала предприятия

Составляющие интеллектуального потенциала	Показатели, определяющие потенциал		Обозначение	Формула расчета	Критериальный уровень		Фактический уровень		
					высокий	низкий	высокий	низкий	
1. Трудовой потенциал	1.1. Обеспеченность предприятия персоналом	Фактическая численность работающих i-й категории (профессии), j-го уровня квалификации при существующем уровне способов, технологий и средств производства, выполнения работ, чел.	$Ч_{\text{факт.ij}}$	$O_{\text{перс.}} = \frac{Ч_{\text{факт.ij}}}{Ч_{\text{план.ij}}}$	более 1	менее 1			
		Плановая численность работающих i-той категории, j-той квалификации, чел.	$Ч_{\text{план.ij}}$						
	1.2. Обеспеченность предприятия интеллектуальными трудовыми ресурсами	Трудовые ресурсы в сфере НИОКР должны составлять не менее 60 % относительно всего количества производственного персонала				более 60%	менее 60%		
		1.3. Уровень квалификации персонала	Фактический средний тарифный разряд i-й категории (профессии)	$ТР_{\text{факт.i}}$	$У_{\text{квалиф. перс.}} = \frac{ТР_{\text{факт.i}}}{ТР_{\text{план.i}}}$	более 1	менее 1		
Плановый средний тарифный разряд i-й категории (профессии)	$ТР_{\text{план.i}}$								

Продолжение таблицы 2.

Составляющие интеллектуального потенциала	Показатели, определяющие потенциал		Обозначение	Формула расчета	Критериальный уровень		Фактический уровень	
					высокий	низкий	высокий	низкий
2. Научно-технический потенциал	2.1. Коэффициент имущества, связанного с технологическими инновациями	Стоимость имущества, связанного с технологическими инновациями, руб.	$I_i^{\text{иннов.}}$	$K_{\text{имущ. иннов.}} = \frac{\sum I_i^{\text{иннов.}} \cdot k_i^{\text{иннов.}}}{I_{\text{общ.}}^{\text{иннов.}}}$	более 0,25	менее 0,25		
		Стоимость всего имущества производственного назначения, руб.	$I_{\text{общ.}}^{\text{иннов.}}$					
		Поправочный коэффициент, учитывающий уровень новизны нововведения	$k_i^{\text{иннов.}}$					
		Номер типа инновации	$i$					
	2.2. Коэффициент инноваций в тех-	Стоимость инноваций, связанных с техническим обеспечением, руб.	$W_i^{\text{иннов.}}$	$K_{\text{технич. иннов.}} = \frac{\sum W_i^{\text{иннов.}}}{W_{\text{общ.}}^{\text{иннов.}}}$	более 0,25	менее 0,25		

	нологическом обеспечении предприятия	Общая стоимость технологий предприятия, руб.	$W_{\text{иннов. общ.}}$					
	2.3. Коэффициент обеспеченности интеллектуальной собственностью	Стоимость патентов (лицензий), относящихся к продукции (работ, услуг), руб.	$W_{\text{патен.}}$	$K_{\text{интел. обесп.}} = \frac{\sum W_{\text{патен.}}}{W_{\text{выпуск общ.}}}$	более 0,1	менее 0,1		
		Общая стоимость видов продукции (работ, услуг), произведенных предприятием, руб.	$W_{\text{выпуск общ.}}$					
	2.4. Коэффициент освоения новой техники	Стоимость вновь введенной техники, оборудования, руб.	$W_{\text{введен. техн.}}$	$K_{\text{техники}} = \frac{W_{\text{введен. техн.}}}{W_{\text{ОПП общ.}}}$	более 0,35	менее 0,35		
		Общая стоимость основных производственных фондов предприятия, руб.	$W_{\text{ОПП общ.}}$					

Окончание таблицы 2.

Составляющие интеллектуального потенциала	Показатели, определяющие потенциал		Обозначение	Формула расчета	Критериальный уровень		Фактический уровень		
					высокий	низкий	высокий	низкий	
3. Маркетинговый потенциал	3.1. Индекс Герфиндаля–Гиршмана	Доля продаж продукта предприятия, %	$S_{i-\text{е предпр.}}^2$	$НИИ = \sum S_{i-\text{е предпр.}}^2$	более 1800	менее 1800			
	3.2. Коэффициент доли экспорта в объеме продаж	Объем экспорта предприятия, руб.	$W_{\text{эксп.}}$	$K_{\text{эксп.}} = \frac{W_{\text{эксп.}}}{W_{\text{эксп. общ.}}}$	более 0,4	менее 0,4			
		Общий объем продаж продукта на предприятии, руб.	$W_{\text{эксп. общ.}}$						
	3.3. Коэффициент уровня цен	Максимальная цена товара на рынке, руб.	$C_{\text{max}}$	$K_{\text{цен}} = \frac{C_{\text{max}} + C_{\text{min}}}{2C_{\text{пред.}}}$	менее 1	более 1			
		Минимальная цена товара на рынке, руб.	$C_{\text{min}}$						
		Цена товара, установленная фирмой, руб.	$C_{\text{пред.}}$						
	3.4. Наличие розничных сетей	Да				Да	Нет		
		Нет							
	3.5. Сбытовые возможности	Объем продаж предприятия до реализации инновации, руб.	$B_{\text{до}}$	$C_{\text{сбыт}} = (B_{\text{до}} - B_{\text{после}}) \frac{K_{\text{коммер.}}}{B_{\text{после}}}$	более 0	менее 0			
		Объем продаж предприятия после реализации инновации, руб.	$B_{\text{после}}$						
Коммерческие расходы, руб.		$K_{\text{коммер.}}$							

Таблица 3 – Показатели для оценки уровня диффузии, реализуемости и коммерциализации инноваций

Наименование показателя	Критериальный уровень		Фактический уровень	
	высокий	низкий	высокий	низкий
Показатели диффузии инноваций				
1. Прирост доходов за счет дополнительного расширения областей использования инноваций	Да	Нет		
2. Прирост доходов за счет дополнительного использования производственного оборудования	Да	Нет		
3. Прирост доходов после продажи лицензии	Да	Нет		
4. Прирост доходов после патентования и расширения региона продаж инновации	Да	Нет		
Показатели реализуемости инноваций				
1. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (отношение суммы долгосрочных и краткосрочных кредитов и кредиторской задолженности к собственным источникам средств)	более 0,7	менее 0,7		
Показатели коммерциализации инноваций				
1. Расширение сегментов рынка (чистая прибыль по отношению к коммерческим расходам до расширения рынка сравнивается с чистой прибылью по отношению к сумме коммерческих расходов и дополнительных затрат на расширение рынка)	Да	Нет		
2. Стратегическое партнерство (чистая прибыль, участвующего в стратегическом партнерстве и приходящаяся на одного участника стратегического партнерства, сравнивается с чистой прибылью данного предприятия до участия в стратегическом партнерстве)	Да	Нет		

Рис. 1 – Оценка матрицы «Трудовой потенциал – диффузия инноваций» (часть 1)

Прирост доходов за счет дополнительного расширения областей использования инноваций

Высокий	II	III
Низкий	I	IV

Низкая      Высокая      Обеспеченность предприятия персоналом

Прирост доходов за счет дополнительного использования производственного оборудования

Высокий	II	III
Низкий	I	IV

Низкая      Высокая      Обеспеченность предприятия персоналом

Прирост доходов после продажи лицензии

Высокий	II	III	Обеспеченность предприятия персоналом
Низкий	I	IV	
	Низкая	Высокая	

Прирост доходов после внешнего патентования и расширения региона продаж инновации

Высокий	II	III	Обеспеченность предприятия персоналом
Низкий	I	IV	
	Низкая	Высокая	

Рис. 2 – Оценка матрицы «Трудовой потенциал – диффузия инноваций» (часть 2)

Прирост доходов за счет дополнительного расширения областей использования инноваций

Высокий	II	III	Обеспеченность предприятия интеллектуальными трудовыми ресурсами
Низкий	I	IV	
	Низкая	Высокая	

Прирост доходов за счет дополнительного использования производственного оборудования

Высокий	II	III	Обеспеченность предприятия интеллектуальными трудовыми ресурсами
Низкий	I	IV	
	Низкая	Высокая	

Прирост доходов после продажи лицензии

Высокий	II	III	Обеспеченность предприятия интеллектуальными трудовыми ресурсами
Низкий	I	IV	
	Низкая	Высокая	

Прирост доходов после внешнего патентования и расширения региона продаж инновации

Высокий	II	III
Низкий	I	IV

Низкая      Высокая      Обеспеченность предприятия интеллектуальными трудовыми ресурсами

Рис. 3 – Оценка матрицы «Трудовой потенциал – диффузия инноваций» (часть 3)

Прирост доходов за счет дополнительного расширения областей использования инноваций

Высокий	II	III
Низкий	I	IV
	Низкий	Высокий

Уровень квалификации персонала

Прирост доходов за счет дополнительного использования производственного оборудования

Высокий	II	III
Низкий	I	IV
	Низкий	Высокий

Уровень квалификации персонала

Прирост доходов после продажи лицензии

Высокий	II	III
Низкий	I	IV
	Низкий	Высокий

Уровень квалификации персонала

Прирост доходов после внешнего патентования и расширения региона продаж инновации

Высокий	II	III
Низкий	I	IV
	Низкий	Высокий

Уровень квалификации персонала

Рис. 4 – Оценка матрицы «Научно-технический потенциал – реализуемость инноваций»

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств

Высокий	II	III
Низкий	I	IV
	Низкий	Высокий

Коэффициент имущества, связанного с технологическими инновациями

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств

Высокий	II	III
Низкий	I	IV

Низкий

Высокий

Коэффициент инноваций в технологическом обеспечении предприятия

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств

Высокий	II	III
Низкий	I	IV

Низкий

Высокий

Коэффициент обеспеченности интеллектуальной собственностью

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств

Высокий	II	III
Низкий	I	IV

Низкий

Высокий

Коэффициент освоения новой техники

Рис. 5 – Оценка матрицы «Маркетинговый потенциал – коммерциализация инноваций» (часть 1)

Индекс Герфиндаля–Гиршмана (коэффициент рыночной доли с учетом степени концентрации рынка)

Высокий	II	III
Низкий	I	IV

Низкое

Высокое

Расширение сегментов рынка

Коэффициент доли экспорта в объеме продаж

Высокий	II	III
Низкий	I	IV

Низкое

Высокое

Расширение сегментов рынка

Коэффициент уровня цен

Высокий	II	III
Низкий	I	IV

Низкое

Высокое

Расширение сегментов рынка

Наличие розничных сетей

Высокий	II	III
Низкий	I	IV

Низкое Высокое Расширение сегментов рынка

Сбытовые возможности

Высокий	II	III
Низкий	I	IV

Низкое Высокое Расширение сегментов рынка

Рис. 6 – Оценка матрицы «Маркетинговый потенциал – коммерциализация инноваций» (часть 2)

Индекс Герфиндаля–Гиршмана  
(коэффициент рыночной доли с  
учетом степени концентрации  
рынка)

Высокий	II	III
Низкий	I	IV

Низкое Высокое Стратегическое партнерство

Коэффициент доли экспорта в  
объеме продаж

Высокий	II	III
Низкий	I	IV

Низкое Высокое Стратегическое партнерство

Коэффициент уровня цен

Высокий	II	III
Низкий	I	IV

Низкое Высокое Стратегическое партнерство

Наличие розничных сетей

Высокий	II	III
Низкий	I	IV

Низкое Высокое Стратегическое партнерство

Сбытовые возможности

Высокий	II	III
Низкий	I	IV

Низкое Высокое Стратегическое партнерство



Таблица 1 – Сводная оценка матриц

Номер квадранта	Количество случаев выбора квадранта, число раз
Матрица «Трудовой потенциал – диффузия инноваций» (во всех трех частях)	
I	
II	
III	
IV	
Матрица «Научно-технический потенциал – реализуемость инноваций»	
I	
II	
III	
IV	
Матрица «Маркетинговый потенциал – коммерциализация инноваций» (в двух частях)	
I	
II	
III	
IV	
Итого	
I	
II	
III	
IV	

### 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 собственного капитала по формуле Дюпона (таблица

4). Ответить на вопрос, какова величина стоимости гудвилл, целесообразно было ли объединение предприятий в молочный субхолдинг.

Сделать вывод о целесообразности применения того или иного способа оценки акционерной стоимости.

Таблица 1 – Исходные данные

Наименование показателя	t1	t2	t3	t4	t5	t6
1. Прибыль (убыток) от продаж, млн.руб. (Ппр)	352	370	346	624	405	758
2. Амортизация, млн.руб. (А)	69	83	149	229	165	391
3. Переоценка активов, млн.руб. (Па)	86	82	72	70	21	91
4. Налог на прибыль организаций (уплаченный), млн.руб. (Н)	45	57	71	71	60	117
5. Стоимость чистого операционного капитала, млн.руб. (ЧОК)	839	954	1058	1027	1275	1700
6. Инвестиции в основные средства и другое долгосрочное имущество, млн.руб. (ДИ)	105	124	191	214	192	320
7. Средневзвешенная стоимость капитала, % (WACC)	7,28	6,35	6,92	6,51	5,53	5,36
8. Год анализируемого периода	0	1	2	3	4	5
9. Дисконтный множитель (FM1)	1,000	0,940	0,875	0,828	0,806	0,770
9. Продолжительность периода деятельности предприятия, лет	x	x	x	x	x	10
10. Выручка, млн.руб. (В)	3906	5083	5807	6828	5072	8695
11. Себестоимость продаж, млн.руб. (С)	3229	4243	4821	5490	4163	7028
12. Валовая прибыль, млн.руб. (ВП пр.)	677	840	986	1338	909	1667
13. Ставка налога на прибыль (р)	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
14. Постоянный индекс роста дохода, (g)	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
15. Прибыль от продаж до уплаты процентов от операционной и прочей деятельности, скорректированная на налоги (NOPAT) ((Прибыль от продаж+Проч.дох.-Проч.расх.)*(1-ставка налога на прибыль))	245	290	303	482	296	568
16. Прибыль от продаж до уплаты процентов от операционной деятельности, скорректированная на налоги (NOPLAT) ((Прибыль от продаж.)*(1-ставка налога на прибыль))	282	296	277	499	324	606

Таблица 2 - Стоимость предприятия по свободному денежному потоку

Наименование показателя	t <sub>1</sub>	t <sub>2</sub>	t <sub>3</sub>	t <sub>4</sub>	t <sub>5</sub>	t <sub>6</sub>
<b>1 способ (традиционный)</b>						
1.1 Текущая стоимость свободного денежного потока, млн.руб. (ДП своб.*FM1)	x					
1.2 Текущая стоимость свободного денежного потока (остаточная), млн.руб.	x	x	x	x	x	
1.3 Стоимость предприятия (с учетом остаточной стоимости), млн.руб. (сумма по стр.1.1 за t2-t6 + стр.1.2)	x	x	x	x	x	
<b>2 способ (производственный способ)</b>						
2.1 Текущая стоимость свободного денежного потока, млн.руб.	x					
2.2 Текущая стоимость свободного денежного потока (остаточная), млн.руб.	x	x	x	x	x	
2.3 Стоимость предприятия (с учетом остаточной стоимости), млн.руб. (сумма по стр.2.1 за t2-t6 + стр.2.2)	x	x	x	x	x	

$$ДП_{своб.} = П_{рп} + А_{м} + П_{а} - Н - \Delta ЧОК - ДИ$$

$$FM1 = \frac{1}{(1 + WACC)^t}$$

$$W_{предпр.} = PV_{ДП_{своб.отч.}} + PV_{ДП_{своб.остаточ.}}$$

$$PV_{ДП_{своб.остаточ.}} = \left[ \frac{ДП_{своб.н+1}}{WACC - g} \right] \cdot \frac{1}{(1 + WACC)^n}$$

$$ДП_{своб.} = В \cdot M_{произ.} \cdot (1 - p) - \Delta ЧОК = В \cdot \left( \frac{ВП_{пр.}}{С} \right) \cdot (1 - p) - \Delta ЧОК$$

Таблица 3 - Стоимость предприятия по экономической добавленной стоимости EVA

Наименование показателя	t <sub>1</sub>	t <sub>2</sub>	t <sub>3</sub>	t <sub>4</sub>	t <sub>5</sub>	t <sub>6</sub>
1. Капитал инвестированный (стоимость чистого операционного капитала) (К), млн.руб.	839	954	1058	1027	1275	1700
2. Текущая стоимость EVA (по NOPAT), млн.руб.						
3. Стоимость предприятия (EVA по NOPAT), млн.руб.						
4. Текущая стоимость EVA (по NOPLAT), млн.руб.						
5. Стоимость предприятия (EVA по NOPLAT), млн.руб.						

$$EVA = NOPAT(NOPLAT) - WACC \cdot K$$

$$W_{\text{предпр.}} = K + EVA$$

Таблица 4 – Факторный анализ рентабельности собственного капитала (формула Дюпона)

Название показателя	t <sub>1</sub>	t <sub>2</sub>	t <sub>3</sub>	t <sub>4</sub>	t <sub>5</sub>	t <sub>6</sub>
1. Чистая прибыль, млн.руб. (ЧП)	219	280	291	457	230	505
2. Собственный капитал, млн.руб. (СК)	945	1209	1479	1840	1856	1833
3. Суммарные активы, млн.руб. (А)	1548	2590	3898	4578	4544	4693
4. Выручка, млн.руб. (В)	3906	5083	5807	6828	5072	8695
5. ЕВТ (прибыль от продаж до уплаты налогов (прибыль до налогообложения)), млн.руб.	278	345	351	553	318	647
6. ЕБИТ (прибыль от продаж (до уплаты процентов и налогов)), %	352	370	346	624	405	758
7. ROE (рентабельность собственного капитала), %						
8. Среднеотраженная ROE, %	13,5	11,2	17,0	17,3	18,0	16,4
9. Стоимость гудвилл, млн. руб.						
<b>Факторный анализ формулы Дюпона</b>						
<b>Общее изменение ROE</b>	x					
Усл.1 от налогового бремени (ЧП/ЕВТ)	x					
Усл. 2 от бремени процентов (ЕВТ/ЕБИТ)	x					
Усл. 3 от операционной рентабельности (ЕБИТ/В)	x					
Усл. 4 от оборачиваемости активов (В/А)	x					
Усл.5 от эффекта финансового рычага (А/СК)	x					
от изм. налогового бремени	x					
от изм. бремени процентов	x					
от изм. операционной рентабельности	x					
от изм. оборачиваемости активов	x					
от изм. эффекта финансового рычага	x					
<b>проверка</b>	x					

$$ROE = \frac{ЧП}{ЕВТ} \cdot \frac{ЕВТ}{ЕБИТ} \cdot \frac{ЕБИТ}{В} \cdot \frac{В}{А} \cdot \frac{А}{СК}$$

#### Задача для практического занятия №4

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

В таблице 1 отразить хозяйственные операции в соответствии с планом счетов, учитывая 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 обязательств по справедливой стоимости (см. примечание после таблицы 3) для оценки спра-

ведливой стоимости долгосрочного займа (операция 9). Ответить на вопрос, какие имеются у предприятия основания для применения оценки обязательства по справедливой стоимости. Сделать выводы об изменении собственного капитала предприятия в результате влияния внутренних и внешних факторов.

В таблице 4 проанализировать изменение ликвидности бухгалтерского баланса отдельно от влияния внешних и внутренних факторов. Сделать выводы.

В таблице 5 рассчитать коэффициенты финансовой устойчивости предприятия по состоянию на начало и на конец прогнозного периода. Сделать выводы.

Таблица 1 - Журнал хозяйственных операций на прогнозный год

Название влияющего фактора	Содержание хозяйственной операции	Сумма, тыс.руб.	Дебет счета	Кредит счета
1. Увеличение налоговых взносов в результате изменения налоговой политики государства на 100 тыс.руб.	1.1			
	1.2			
2. Увеличение затрат на производство как результат увеличения импортных (ввозных) таможенных пошлин на 150 тыс.руб.	2.1.			
	2.2			
	2.3			
	2.4			
	2.5			
	2.6			
	2.7			
	2.8			
3. Изменение конъюнктуры товарного рынка (расчетов с покупателями и заказчиками) на 200 тыс.руб.	3.1			
	3.2			
	3.3			

Продолжение таблицы 1.

Название влияющего фактора	Название хозяйственной операции	Сумма, тыс.руб.	Дебет счета	Кредит счета
4. Изменение политики государства в отношении вывозных таможенных пошлин на 170 тыс.руб.	4.1			
	4.2			
	4.3			
	4.4			
5. Условная реализация внеоборотных активов на 50 тыс.руб. по справедливой стоимости	5.1			
	5.2			
	5.3			
	5.4			
	5.5			
	5.6			
	5.7			
6. Условная реализация оборотных активов на 3450 тыс.руб. по справедливой стоимости	6.1			
	6.2			
	6.3			
	6.4			

Продолжение таблицы 1.

Название влияющего фактора	Название хозяйственной операции	Сумма, тыс.руб.	Дебет счета	Кредит счета
7. Условное удовлетворение обязательств: списание кредитор-	7.1			
	7.2			

ской задолженности поставщикам по балансовой стоимости на сумму 1300 тыс.руб.; начисление штрафов в бюджет на сумму 2020 тыс.руб.; переоценка кредиторской задолженности по долгосрочному займу на сумму 30 тыс.руб. по справедливой стоимости	7.3			
	8.1			
	8.2			
	8.3			
	8.4			
	9.1			
	9.2			
	9.3			

Таблица 2 – Начальный баланс предприятия

Статьи бухгалтерского баланса	Начальный баланс, тыс.руб.	Стратегические проводки по учету факторов внешней среды				Стратегический баланс после 1-4 операций, тыс. руб.	Стратегические проводки по учету факторов внутренней среды				Стратегический баланс после 5-9 операций, тыс. руб.
		№ оп.	Дебет	№ оп.	Кредит		№ оп.	Дебет	№ оп.	Кредит	
<b>1. Внеоборотные активы</b>											
Основные средства	87							5.5			
Финансовые вложения											
Прочие внеоборотные активы											
Итого	87										
<b>2. Оборотные активы</b>											
Запасы											
в т.ч. готовая продукция	4062	2.3		2.4				6.2			
НДС по приобретенным ценностям	25										
Дебиторская задолженность	500										
				2.5			5.1				
				3.1			6.1				
Краткосрочные финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	90										
Денежные средства и денежные эквиваленты	210	2.5						8.4			
Прочие оборотные активы	700										
Итого	5587										
<b>3. Капитал и резервы</b>											
Уставный капитал	75										
Собственные акции, выкупленные у акцио-	12										
Переоценка внеоборотных активов											
Добавочный капитал (без переоценки)											
Резервный капитал	27										

## Продолжение таблицы 2.

Статьи бухгалтерского баланса	Начальный баланс, тыс.руб.	Стратегические проводки по учету факторов внешней среды				Стратегический баланс после 1-4 операций, тыс. руб.	Стратегические проводки по учету факторов внутренней среды				Стратегический баланс после 5-9 операций, тыс. руб.
		№ оп.	Дебет	№ оп.	Кредит		№ оп.	Дебет	№ оп.	Кредит	
Нераспределенная прибыль	568										
		1.2				5.7		7.3			
		2.8				6.4					
		3.3				8.3					
		4.4				9.3					
Итого	682										
<b>4. Долгосрочные обязательства</b>											
Заемные средства	595							9.1			
Отложенные налоговые обязательства											
Оценочные обязательства											
Прочие долгосрочные обязательства											
Итого	595										
<b>5. Краткосрочные обязательства</b>											
Заемные средства											
Кредиторская задолженность	4397										
в т.ч. поставщикам и подрядчикам	1387					7.1					
в т.ч. по налогам и сборам	3010					8.4		8.1			
				1.1							
				2.1							
				4.1							
Задолженность по выплате доходов											
Доходы будущих периодов											
Оценочные обязательства											
Прочие обязательства											
Итого	4397										
<b>Баланс по активам</b>	<b>5674</b>										
<b>Баланс по пассивам</b>	<b>5674</b>										

Таблица 3 - Переоценка долгосрочного займа по справедливой стоимости

Условия займа	Начальный баланс, млн.руб.	Стратегический баланс после 5-9 операций, млн.руб.
1. Сумма долгосрочного займа из регионального бюджета под 0% годовых (балансовая стоимость)	595	
2. Сумма долгосрочного займа из регионального бюджета с учетом уровня риска 5% годовых (справедливая стоимость)	595	

Таблица 4 - Факторный анализ ликвидности баланса

Показатель	Начальный баланс, млн.руб.	Стратегический баланс после 1-4 операций, млн.руб.	Стратегический баланс после 5-9 операций, млн.руб.
1. Наиболее ликвидные активы	300		
2. Быстро реализуемые активы	1200		
3. Медленно реализуемые активы	4087		
4. Трудно реализуемые активы	87		
<b>Итого активы</b>	5674		
5. Наиболее срочные обязательства	4397		
6. Краткосрочные пассивы	0		
7. Долгосрочные пассивы	595		
8. Постоянные пассивы	682		
<b>Итого пассивы</b>	5674		
9. Разность между наиболее ликвидными активами и наиболее срочными обязательствами, тыс. руб.	-4097		
10. Разность между быстро реализуемыми активами и краткосрочными пассивами, тыс. руб.	1200		
11. Разность между медленно реализуемыми активами и долгосрочными пассивами, тыс. руб.	3492		
12. Разность между постоянными пассивами и трудно реализуемыми активами, тыс. руб.	595		

Выводы.

Таблица 5 - Коэффициенты финансовой устойчивости предприятия

Показатель	Начальный баланс	Стратегический баланс после 1-4 операций	Стратегический баланс после 5-9 операций
1. Коэффициент автономии			
2. Удельный вес заемных средств в стоимости имущества			
3. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств			
4. Удельный вес дебиторской задолженности в стоимости имущества			
5. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами материальных запасов			
6. Коэффициент маневренности			
7. Коэффициент реальной стоимости имущества			
8. Коэффициент финансовой устойчивости			

Выводы.



## Задача для практического занятия №5

Предприятие выполняет работы по обработке металла и выпуску металлоизделий (условно, веранд) пяти видов: изделия 1-5. Имеет пять основных покупателей: А, В, С, D, Е.

В таблице 1 представлен стратегический план счетов предприятия, соответствующий структуре и основным видам деятельности предприятия, содержащий счета 30-34 для формирования затрат по местам возникновения и счет 39 для формирования затрат по видам внутрихозяйственных операций.

В таблице 2 представлены проводки хозяйственных операций за анализируемый период в традиционной системе бухгалтерского учета по полной нормативной себестоимости продукции. Суммы прямых производственных затрат в разрезе видов изделий определены в таблице 7 с помощью цен на материалы и нормативные затраты на 1 ед. изготовления продукции в натуральном измерении (таблица 3), объема реализации продукции (таблица 4), тарифа на оплату 1 ед. работы и нормативных затрат материалов на 1 ед. работы (таблица 5), амортизации основных средств (таблица 6).

В таблице 7 также определена доля сдельного фонда оплаты труда с отчислениями, приходящаяся на изделие определенного вида, в общей величине сдельного фонда оплаты труда, необходимая для распределения общепроизводственных затрат по видам продукции.

В таблице 8 рассчитана выручка от реализации продукции в разрезе покупателей, в таблице 9 – производственная себестоимость всего выпуска в разрезе покупателей, в таблице 10 – производственная рентабельность продукции в разрезе покупателей.

Общепроизводственные расходы на весь выпуск продукции определены в таблице 11, общехозяйственные расходы – в таблице 12, расходы по прочим видам деятельности – в таблице 13, коммерческие расходы – в таблице 14.

В таблице 15 определен финансовый результат, рентабельность продукции и рентабельность продаж в целом по предприятию.

В таблицах 16-19 приведены данные для определения рентабельности продукции и рентабельности продаж в разрезе видов изделий и покупателей.

В таблицах 2-19 магистру предлагается досчитать некоторые показатели в ячейках, обозначенных темным цветом.

### Задания.

1. Рассчитать рентабельность продукции в разрезе видов изделий и покупателей (таблица 20), рентабельность продукции и рентабельность продаж в разрезе покупателей (таблица 21).

2. В таблице 22 составить сводные обороты по счетам и на их основе в таблице 23 – бухгалтерский баланс предприятия на начало и на конец анализируемого периода. В таблице 24 определить уровень ликвидности бухгалтерского баланса. В таблице 25 рассчитать коэффициенты финансовой устойчивости предприятия.

3. В таблице 26 по данным таблицы 20 сделать портфельный анализ по матрице БКГ в разрезе клиентов и видов продукции. Сделать выводы об эффективности продаж.

4. В таблице 28 сделать маржинальный анализ продаж продукции. Переменные и постоянные расходы определить по таблице 27.

5. А) Из-за роста инфляции произошел рост цен на 10% на изделие 1 и на 5% на изделие 2. В результате продажи изделия 1 снизились на 3% у покупателя А, на 4% у покупателя В, на 12% у покупателя С; продажи изделия 2 снизились на 5% у покупателя А, на 9% у покупателя В, на 10% у покупателя С, на 1% у покупателя D, на 2% у покупателя Е.

Б) Предприятие решило изменить систему скидок на изделие 3 - заменить сезонную скидку на скидку за оптовую покупку: 20% за покупку более 700 изделий 3, 15% за покупку от 300 до 500 изделий 3. При этом покупатель А приобрел 850 штук изделия 3.

В таблице 29 рассчитать чувствительность (эластичность) выручки от изменения цены, скидок на изделия и объема продаж. Ответить на вопрос, на сколько изменилась выручка предприятия в результате ценовой политики.

6. В таблице 30 рассчитать предельные издержки на выпуск продукции в целом по предприятию. Объяснить отличия в динамике классической кривой предельных издержек и кривой предельных издержек, которая получилась в результате анализа. Ответить на вопрос, на сколько необходимо увеличивать расходы предприятия для увеличения выпуска на 400 ед. изделий.

7. В целях оптимизации затрат рекомендуется применить процессный подход, позволяющий выявить наиболее затратные операции в разрезе бизнес-процессов. Для этого требуется с помощью специальных счетов 30-34, 39 распределить затраты по местам возникновения (таблица 31) и по видам внутрихозяйственных операций (таблица 33).

Для определения сумм затрат по местам возникновения затрат и видам внутрихозяйственных операций рекомендуется выделить места возникновения затрат и основные бизнес-процессы и внутрихозяйственные операции и отразить их в таблицах 31 и 33 соответственно.

Для определения стоимостных значений затрат по местам возникновения и внутрихозяйственным операциям составляется карточка учета распределения ресурсов предприятия по основным бизнес-процессам и внутрихозяйственным операциям в удельном весе от натуральных показателей использования ресурсов (таблица 32). Средства на оплату труда следует распределять согласно затратам рабочего времени на выполнение внутрихозяйственных операций. Материалы для производства следует распределять по операциям пропорционально времени, в течение которого материал находится в обработке. Потери материалов, выявленные в ходе инвентаризации, следует учитывать по тем подразделениям, в которых возникли данные потери, по тем процессам управления, которые связаны с инвентаризацией материалов. Общепроизводственные, общехозяйственные, коммерческие расходы следует распределять пропорционально участию в управлении и производстве.

В таблице 33 необходимо определить суммы затрат в денежном измерении, приходящиеся на внутрихозяйственные операции, путем умножения доли затрат (из таблицы 32) на общую сумму затрат данного вида ресурса (из таблицы 2 или из таблицы 31).

8. В таблице 34 сделать функционально-стоимостной анализ производства и управления на предприятии. Для этого необходимо перераспределить затраты со счетов 30-34 на счет 39. Ответить на вопрос, каковы наиболее затратные внутрихозяйственные операции и какова структура затрат по экономическим элементам.

В дальнейшем решение задачи делится на варианты, которые выполняются каждым студентом самостоятельно и сдаются преподавателю в печатном виде на проверку (1 задание по выбору).

### **Варианты самостоятельной работы.**

#### **1 вариант.**

Проанализировать структуру затрат по видам внутрихозяйственных операций, с помощью бенчмаркинга сформулировать возможные слабые и сильные стороны предприятия относительно предполагаемого конкурента, определить конкурентное преимущество предприятия, определить сущность предполагаемой конкурентной стратегии (дать название стратегии, выявить характерные черты стратегии, определить ключевые факторы успеха), разработать и обосновать расчетами предложения по реинжинирингу бизнес-процессов и внутрихозяйственных операций, направленные на сокращение затрат, повышение рентабельности продукции искомого предприятия ( в разрезе видов продукции и клиентов). Провести предложения по реинжинирингу бизнес-процессов и внутрихозяйственных операций с помощью агрегированных учетных записей. При этом возможно изменение структуры счетов стратегического управленческого учета.

Каждый этап проделанной работы описать, сопровождая расчетами и учетными записями. Сделать выводы об эффективности выбранной стратегии развития.

#### **2 вариант.**

Проанализировать и описать хозяйственную ситуацию, сложившуюся на предприятии в целом и в результате наличия затрат на гарантийный ремонт металлоизделий.

Сформулировать все возможные факторы, которые могут повлиять на снижение затрат на гарантийный ремонт металлоизделий.

Сформулировать стратегию развития предприятия, направленную на снижение затрат, раскрыть ее сущность, конкурентное преимущество предприятия, ключевые факторы успеха.

Обосновать мероприятия по расширению продаж и повышению рентабельности производства, в том числе за счет снижения количества гарантийных ремонтов металлоизделий, установленных у покупателей.

Каждый этап проделанной работы описать, сопровождая расчетами и учетными записями. Сделать выводы об эффективности выбранной стратегии развития.

### **3 вариант.**

С целью повышения рентабельности продукции не менее, чем на 3% в целом по предприятию в рамках стратегии «Лидерство по издержкам» разработать и обосновать комплекс мероприятий, направленных на экономию прямых материальных затрат на производство металлоизделий (провести соответствующие учетные записи). Сформулировать возможные конкурентные преимущества предприятия, которые надо сохранить и усилить, а также ключевые факторы успеха, которые смогут способствовать выполнению стратегии.

Каждый этап проделанной работы описать, сопровождая расчетами и учетными записями. Сделать выводы об эффективности выбранной стратегии развития.

### **4 вариант.**

С целью повышения рентабельности продаж в целом по предприятию не менее, чем на 5% разработать и обосновать ценовую политику предприятия по регулированию сезонных и оптовых скидок. При этом необходимо опираться на сформулированные самостоятельно изменения в структуре отрасли, которые могут привести к изменению ценовой политики.

В расчетах должно соблюдаться условие отсутствия нерентабельных видов изделий и нерентабельных продаж продукции клиентам.

Каждый этап проделанной работы описать, сопровождая расчетами и учетными записями. Сделать выводы об эффективности выбранной стратегии развития.

### **5 вариант.**

Разработать и обосновать комплекс мероприятий по повышению рентабельности продукции и рентабельности продаж изделия 5.

Сформулировать внешние и внутренние факторы, которые могут повлиять на повышение рентабельности. При этом величина и структура затрат на изделия 1-4 может меняться.

Каждый этап проделанной работы описать, сопровождая расчетами и учетными записями. Сделать выводы об эффективности выбранной стратегии развития. Дать название стратегии, определить конкурентное преимущество и ключевые факторы успеха.

### **6 вариант.**

Сегментировать потребителей А, В, С, D, Е и других (в случае необходимости) по географическим, потребительским, поведенческим и (или) иным сегментам (по выбору). Привести характеристику выбранных сегментов. При этом критерии сегментации покупателей обосновать самостоятельно в виде влияющих на предприятие внешних и внутренних факторов.

Сделать анализ затрат, выручки, рентабельности продукции и рентабельности продаж по сегментам, соответствующим образом изменив план счетов стратегического управленческого учета, скорректировав учетные записи. Сделать выводы об эффективности выбранной стратегии развития, назвать данную стратегию, определить конкурентные преимущества и ключевые факторы успеха в сегментах.

Сформулировать основные возможные направления дальнейшего развития предприятия по сегментам.

### **7 вариант.**

Сделать маржинальный анализ продаж изделий 2-5. Выбрать изделие с наименьшей зоной безопасности по стоимостным показателям. Путем выработки комплекса мероприятий и регулирования структуры переменных и постоянных затрат предприятия под этот комплекс мероприятий повысить зону безопасности по данному изделию, не выходя за критический уровень зоны безопасности других изделий (по возможности).

При этом разрешается изменять план счетов стратегического управленческого учета и учетные записи под целевую стратегию.

Охарактеризовать альтернативные стратегии, которые, возможно, вам пришлось оценить, пока не была выбрана оптимальная стратегия. Дайте название оптимальной стратегии и сделайте вывод о ее эффективности.

#### **8 вариант.**

Сформулировать внешние условия, влияющие на обоснование соответствующих мероприятий по расширению производства изделий 1-5 (по выбору). Провести соответствующие хозяйственные операции в структуре счетов бухгалтерского и управленческого учета. Убедиться, что предлагаемые мероприятия будут способствовать снижению износа основных средств, улучшению финансовой устойчивости предприятия.

Дать название выбранной стратегии развития, определить ее сущность, сформулировать ключевые факторы успеха, которые позволили расширить производство и улучшить финансовое состояние предприятия.

Каждый этап проделанной работы описать, сопровождая расчетами и учетными записями.

#### **9 вариант.**

Возросло предложение на рынке трубы квадратной и трубы прямоугольной, т.к. увеличилось число поставщиков данного вида материалов. Вследствие этого снизились цены на трубу квадратную и трубу прямоугольную на 10% (без учета инфляции). Уровень инфляции на машиностроительную продукцию прогнозируется 112% годовых. Определить, на сколько изменится запас финансовой безопасности предприятия по изделиям 1-5.

В решении задачи следует охарактеризовать каждый этап учетно-плановых процедур, привести расчеты и обоснования. Сформулировать изменение конкурентной среды с позиций модели пяти сил конкуренции, которое привело к изменению цен на материалы.

В случае угрозы запасу финансовой безопасности предприятия по изделиям 1-5 предложить возможные противодействующие меры и часть из них апробировать в данной учетно-аналитической системе предприятия.

#### **10 вариант.**

Спрогнозировать:

- насколько могут увеличиться затраты на гарантийное обслуживание металлоизделий у покупателей, если ухудшится качество поставляемой трубы квадратной и увеличится расход этого материала, а также проволоки сварочной на 7% при прочих равных условиях;
- оценить результат негативного влияния факторов;
- сформулировать возможные ответные действия предприятия;
- насколько изменится рентабельность продукции и рентабельность продаж изделий 1-5 в результате нейтрализации негативного фактора в ответных мероприятиях.

Решение обосновать непосредственно в учетно-аналитической системе предприятия.

Назвать стратегию по противодействию негативному влиянию, ее основные этапы в виде учетно-аналитических процедур.

#### **11 вариант.**

Спрогнозировать, как повлияет на финансовые результаты в целом по предприятию повышение ставки налога на добавленную стоимость с 18% до 20%, ставки налога на доходы физических лиц с 13% до 15%. Обосновать, как отразится данное изменение налоговой политики государства при прочих равных условиях:

- на продажах в разрезе клиентов;
- на ликвидности баланса и финансовом состоянии предприятия.

Все расчеты и обоснования провести в заданном плане счетов стратегического управленческого учета, изменив учетные записи.

Сделать вывод об эффективности данной государственной налоговой политики и ее влиянии на предприятие.

#### **12 вариант.**

Определить, возможно ли за счет разумной экономии электроэнергии и коммунальных расходов, соблюдая правила распределения общепроизводственных расходов, установленных учетной политикой предприятия, сделать изделие 5 не убыточным, а рентабельным.

Сформулировать и обосновать соответствующую стратегию предприятия (дать ее название, определить конкурентное преимущество, ключевые факторы успеха), сделав необходимые корректировки учетных и аналитических записей.

Сделать выводы об эффективности данной стратегии.

#### **13 вариант.**

Сделать анализ предельных издержек по видам продукции. Ответить на вопрос, если увеличится спрос на изделие 1 на 100 штук, на сколько увеличатся затраты на производство этого изделия.

Все расчеты и обоснования провести в заданном плане счетов стратегического управленческого учета, изменив учетные записи.

Сделать вывод об эффективности роста спроса на изделие 1 на 100 штук.

#### **14 вариант.**

Сделать анализ предельных издержек по клиентам. Ответить на вопрос, если увеличится спрос на продукцию, которую обычно покупает покупатель А, на 100 штук, на сколько увеличатся затраты на производство этого изделия.

Все расчеты и обоснования провести в заданном плане счетов стратегического управленческого учета, изменив учетные записи.

Сделать вывод об эффективности роста спроса со стороны покупателя А на 100 штук его основной продукции.

### **3.3 Перечень вопросов для компьютерного тестирования:**

#### **Варианты тестированного контроля (возможны несколько правильных ответов)**

#### **Модульная единица 1 «Объект, предмет, цели, задачи, принципы, виды, источники информации, этапы стратегического анализа, особенности анализа в АПК и отличия от других видов анализа»**

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. 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 глобальной конкуренции

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.

## **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

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

3. К каким факторам относятся ресурсы и способности фирмы?

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

4. Что такое рутинизация?

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

- Б) Вспомогательный вид деятельности.

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

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

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

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

9. Олигопсония – это ...

- А) форма спроса
- Б) форма предложения

10. Монополия, ограниченная олигопсонией – это ...

- А) форма рынка

- Б) тип отраслевой структуры
- 11. В каком типе организационной структуры достигается большая экономия на координации?
  - А) в унитарной иерархии
  - Б) в модульной иерархии
- 12. Олигополия – это ...
  - А) форма спроса
  - Б) форма предложения
- 13. Какую форму организации вы посоветуете фирме, если она выпускает разнородную продукцию из разнообразных ресурсов, в нестабильной окружающей среде?
  - А) механистическую
  - Б) органическую
- 14. Монополия, ограниченная олигополией, - это ...
  - А) форма рынка
  - Б) тип отраслевой структуры

### **Модульная единица 3 «Конкурентная сущность стратегического анализа»**

1. Что означает понятие состоятельности хозяйствующих субъектов за наилучшее распределение рынков, ресурсов, финансовых результатов?
  - А) конкуренцию
  - Б) конкурентоспособность
  - В) конкурентную среду
  - Г) конкурентное преимущество
2. Кто является автором модели пяти сил конкуренции?
  - А) Бостонская консультативная группа.
  - Б) М.Портер.
  - В) И.Ансофф.
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. Когда имеются альтернативные источники снабжения, какая будет власть поставщиков?
  - А) Сильная.
  - Б) Ослабленная.
5. Когда имеются альтернативные источники снабжения, какая будет власть покупателей?
  - А) Сильная.
  - Б) Ослабленная.
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. Какая стратегия отвечает за разработку мер, направленных на сохранение конкурентных преимуществ?
  - А) Корпоративная.
  - Б) Деловая.
  - В) Функциональная.
  - Г) Операционная.
8. Какая стратегия связана с изменением продукта или рынка?
  - А) Концентрированного роста.
  - Б) Дифференцированного роста.
  - В) Интегрированного роста.
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. Соккрытие высоких результатов деятельности – это изолирующий механизм в стратегии ...
- А) для первопроходцев  
 Б) для имитаторов
11. Как называется сегментация по участникам рынка?
- А) Сегментация рынка.                      Б) Анализ стратегических групп.  
 В) Вертикальная сегментация.        Г) Сегментарный анализ.
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. Является ли предметом сегментарного анализа анализ прибыльности по клиентам?
- А) Да.    Б) Нет.

#### **Модульная единица 4 «Базовые стратегии конкуренции фирмы»**

1. Что отражает причину существования бизнеса?
- А) Миссия.                                      Б) Конкурентное преимущество.  
 В) Наличие прибыли.                      Г) Стратегия.                              Д) Видение бизнеса.
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. 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. 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. Организационная единица, для которой имеет смысл формулировать отдельную конкурентную стратегию, называется ...
- А) департамент  
 Б) бизнес-единица  
 В) вид бизнеса
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. Какая диверсификация в смежные отрасли является более эффективной?
- А) На основе одного единственного навыка.  
 Б) В широком спектре деятельности.
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



### Модульная единица 5 «Отраслевой стратегический анализ, в т.ч. в АПК»

1. В какой стадии жизненного цикла отрасли происходит стандартизация на основе доминирующей технологии?  
А) Роста.                    Б) Рождения.                    В) Спада.                    Г) Зрелости.
2. К какому виду отраслей относятся: энергетика, транспортные системы, строительство?  
А) Зрелые отрасли.                    Б) Технологичные отрасли с инновациями.  
В) Угасающие отрасли.
3. Для каких отраслей характерна конкуренция за стандартизацию?  
А) Зрелые отрасли.                    Б) Технологичные отрасли с инновациями.  
В) Угасающие отрасли.
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. Утвержденная стандартная ширина железнодорожной колеи – это пример ...  
А) общественного стандарта  
Б) частного стандарта  
В) закрытого стандарта  
Г) открытого стандарта
6. К какому виду отраслей относятся: производство чернильных ручек?  
А) Зрелые отрасли.                    Б) Технологичные отрасли с инновациями.  
В) Угасающие отрасли.

### Модульная единица 6 «Корпоративный стратегический анализ»

1. Фирма, состоящая из множества бизнес единиц, - это ...  
А) многопродуктовая фирма  
Б) многопрофильная фирма  
В) вертикально интегрированная фирма
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
- 3) директора подразделений более ориентированы на эффективную деятельность организации в целом, чем топ-менеджеры, склонные делать упор на функциональных целях, а не на корпоративных целях
3. Какая стратегия отражает конкурентное преимущество многопрофильной фирмы в конкретной отрасли?  
А) Операционная стратегия.                    Б) Бизнес-стратегия.  
В) Корпоративная стратегия.
4. К какой стратегии относится стратегия слияния и поглощения фирмы?  
А) Операционная стратегия.                    Б) Бизнес-стратегия.  
В) Корпоративная стратегия.
5. Когда фирма приобретает в собственность своих покупателей и контролирует их – это пример ...

- А) вертикальной интеграции вниз
  - Б) вертикальной интеграции вверх
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
7. Виртуальная корпорация – это фирма, главная функция которой ...
- А) координация действий в сети поставщиков
  - Б) системное администрирование
8. Выгода диверсификации фирмы в том, что она ...
- А) перераспределяет риски, повышает стабильность прибыли
  - Б) увеличивает стоимость компании
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 организации в целом, чем топ-менеджеры, склонные делать упор на функциональных целях, а не на корпоративных целях

#### **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. Как определяется индекс сравнительного преимущества для широких продуктовых категорий?
- А) отношение: (экспорт – импорт) / производство внутри страны
  - Б) отношение: (экспорт – импорт) / (экспорт + импорт)
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. Как называется организация, которая может сочетать преимущества глобальной интеграции с преимуществами национального дифференцирования?
- А) многонациональная корпорация
  - Б) вертикально интегрированная корпорация
  - В) многопрофильная фирма
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. Как определяется индекс сравнительного преимущества для оценки разных стадий производства?
- А) отношение: (экспорт – импорт) / производство внутри страны
  - Б) отношение: (экспорт – импорт) / (экспорт + импорт)

#### **Модульная единица 8. «Методы и инструменты стратегического анализа»**

1. Какой метод стратегического анализа исторически предшествовал?
- А) портфельного анализа
  - Б) анализа акционерной стоимости
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.
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
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.
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.
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.
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.
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.
9. Как называется стратегия, которая продвигает новый товар на старый рынок?
- А) Совершенствование деятельности.

- Б) Товарная экспансия.  
 В) Стратегия развития рынка.  
 Г) Диверсификация.
10. Какой показатель отражает долгосрочные цели развития бизнеса, связанные с наращиванием стоимости бизнеса?  
 А) Чистая прибыль.  
 Б) Добавленная стоимость.  
 В) Чистые активы.
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.
12. В чем сущность теории реальных опционов?  
 А) Компания принимает решения по поводу всего объема инвестиций в инвестиционный проект.  
 Б) Компания принимает решения об инвестировании в отдельные фазы бизнеса, и вложение последующих инвестиций в бизнес зависит от достигнутых результатов на предыдущих фазах.  
 В) Компания инвестирует в ценные бумаги посредством опционных контрактов.
13. В чем заключается управленческая гибкость в реализации реальных опционных стратегий?  
 А) Можно отказаться от инвестирования.  
 Б) Можно масштабировать наиболее эффективные бизнес-модели.  
 В) Проект оценивается в целом при самых благоприятных условиях.
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
15. Что такое NOPAT ?  
 А) прибыль от продаж до уплаты процентов от операционной деятельности, скорректированная на налоги.  
 Б) прибыль от продаж до уплаты процентов от операционной и прочей деятельности, скорректированная на налоги.  
 В) прибыль от продаж до уплаты налогов.  
 Г) прибыль до налогообложения.
16. В какой формуле выражается сущность бухгалтерского подхода к оценке стоимости предприятия?  
 А) формуле Дюпона.  
 Б) формуле свободного денежного потока, включая остаточный денежный поток.
17. Какой показатель близок по смыслу к показателю свободного денежного потока?  
 А) показатель валовой добавленной стоимости.  
 Б) показатель экономической добавленной стоимости.
18. Что такое GAP-разрыв?  
 А) это разница между чистыми активами и величиной уставного капитала предприятия.  
 Б) это разница между показателями чистых активов за отчетный год и предыдущий год.  
 В) методика стратегического анализа, основанная на сравнении достигнутого значения какого-либо показателя с плановым значением.

**Модульная единица 9 «Методика стратегического анализа в системе учетно-аналитического обеспечения»**

1. Назовите инжиниринговые инструменты стратегического учета и анализа.  
 А) начальный оператор, производные балансы.

- Б) чистые активы.  
 В) активная зона экономической безопасности, пассивная зона экономической безопасности, нейтральная зона экономической безопасности.
2. Какой инструмент бухгалтерского инжиниринга отражает создание потребительной ценности, способной максимально удовлетворить потребности потребителей, в клиентском подходе к стратегическому анализу?  
 А) клиентский производный баланс.  
 Б) конъюнктурный производный баланс.  
 В) укрупненные счета, разделы, блоки, модули стратегического структурированного плана счетов.
3. От чего зависит степень агрегированности показателей для оценки экономической эффективности?  
 А) от стратегического плана счетов бухгалтерского учета  
 Б) от традиционного плана счетов бухгалтерского учета  
 В) от конкурентной стратегии  
 Г) от структуры собственности предприятия
4. В каком разделе комплексной методики конкурентного стратегического анализа характеризуется состояние товарных, валютных, кредитных рынков?  
 А) раздел «Параметры внешней среды»  
 Б) раздел «Модель стратегической миссии»  
 В) раздел «Объекты учета»  
 Г) раздел «Начальный оператор»  
 Д) раздел «Учетно-аналитическое обеспечение»  
 Е) раздел «Учетный механизм»  
 Ж) раздел «Стратегические показатели»  
 З) раздел «Принимаемые стратегические управленческие решения»
5. В каком разделе комплексной методики конкурентного стратегического анализа характеризуется конкурентное преимущество предприятия?  
 А) раздел «Параметры внешней среды»  
 Б) раздел «Модель стратегической миссии»  
 В) раздел «Объекты учета»  
 Г) раздел «Начальный оператор»  
 Д) раздел «Учетно-аналитическое обеспечение»  
 Е) раздел «Учетный механизм»  
 Ж) раздел «Стратегические показатели»  
 З) раздел «Принимаемые стратегические управленческие решения»
6. В каком разделе комплексной методики конкурентного стратегического анализа характеризуется поставщики, каналы сбыта, цепочка ценностей?  
 А) раздел «Параметры внешней среды»  
 Б) раздел «Модель стратегической миссии»  
 В) раздел «Объекты учета»  
 Г) раздел «Начальный оператор»  
 Д) раздел «Учетно-аналитическое обеспечение»  
 Е) раздел «Учетный механизм»  
 Ж) раздел «Стратегические показатели»  
 З) раздел «Принимаемые стратегические управленческие решения»
7. В каком разделе комплексной методики конкурентного стратегического анализа представлены укрупненные счета, разделы, блоки, модули стратегического структурированного плана счетов?  
 А) раздел «Параметры внешней среды»  
 Б) раздел «Модель стратегической миссии»  
 В) раздел «Объекты учета»  
 Г) раздел «Начальный оператор»

- Д) раздел «Учетно-аналитическое обеспечение»  
 Е) раздел «Учетный механизм»  
 Ж) раздел «Стратегические показатели»  
 З) раздел «Принимаемые стратегические управленческие решения»  
 8. В каком разделе комплексной методики конкурентного стратегического анализа обосновывается расчет ответных действий фирмы на стратегии конкурентов?  
 А) раздел «Параметры внешней среды»  
 Б) раздел «Модель стратегической миссии»  
 В) раздел «Объекты учета»  
 Г) раздел «Начальный оператор»  
 Д) раздел «Учетно-аналитическое обеспечение»  
 Е) раздел «Учетный механизм»  
 Ж) раздел «Стратегические показатели»  
 З) раздел «Принимаемые стратегические управленческие решения»

### 3.4 Примеры контрольных заданий:

#### Контрольное задание

Привести определения, раскрыть сущность следующих понятий.

1 вариант	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегический анализ.</li> <li>2. Принцип научности в стратегическом анализе.</li> <li>3. Назвать состав элементов ядра конкуренции.</li> <li>4. Контролируемые эффекты при угрозе потенциальных конкурентов.</li> <li>5. Движущие силы в стратегии дифференцирования.</li> <li>6. Ключевые факторы успеха отрасли в стадии роста.</li> <li>7. Особенности угасающих отраслей.</li> <li>8. Параметры матрицы BCG для оценки отраслевого конкурентного преимущества.</li> <li>9. SWOT- анализ.</li> <li>10. Маржа безопасности.</li> </ol>
2 вариант	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ресурсы фирмы.</li> <li>2. Перечислить альтернативные организационные структуры. Назвать основные формы рынков.</li> <li>3. Стратегии для сохранения устойчивого конкурентного преимущества.</li> <li>4. Факторы, влияющие на рыночную власть поставщиков.</li> <li>3. Движущие силы стратегии лидерства по издержкам.</li> <li>4. Стратегическая бизнес-единица.</li> <li>5. Сетевой эффект.</li> <li>6. Ключевые факторы успеха фирмы в стадии зрелости.</li> <li>7. Вертикальная интеграция вниз.</li> <li>8. Пять видов стоимости компании по МакКинзи.</li> </ol>
3 вариант	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Способности фирмы.</li> <li>2. Перечислить традиционные организационные структуры.</li> <li>3. Назвать основные типы отраслевых структур.</li> <li>4. Конкурентное преимущество и его источники.</li> <li>5. Контролируемые эффекты при угрозе товаров-заменителей.</li> <li>6. Структура анализа конкурентов.</li> <li>7. Стадии анализа цепочки ценностей.</li> <li>8. Стратегии использования инноваций.</li> <li>9. Механизмы интернационализации.</li> <li>10. Производный баланс.</li> </ol>
4 вариант	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Принцип непрерывности в стратегическом анализе.</li> <li>2. Перечислить этапы стратегического анализа.</li> <li>3. Перечислить системы управления предприятием.</li> </ol>

	4. Факторы, влияющие на рыночную власть покупателей. 5. Изолирующие механизмы для имитации. 6. Стадии жизненного цикла отрасли. 7. Особенности зрелой отрасли для конкурентного преимущества. 8. Параметры матрицы BCG для многопрофильной фирмы. 9. PIMS- анализ. 10. Чистые активы. Структура анализа при сегментации рынка.
5 вариант	1. Принцип эффективности в стратегическом анализе. 2. Перечислить виды стратегического анализа. 3. Перечислить отличия стратегического анализа от комплексного экономического анализа. 4. Контролируемые эффекты при угрозе действующих конкурентов. 5. Многопрофильная фирма. Основы конкурентного преимущества в интернациональной среде. 7. Параметры матрицы Джeneral Электрик-МакКинзи. 8. SNW-анализ. 9. Метод реальных опционов. 10. Активная зона, пассивная зона, нейтральная зона экономической безопасности.

### 3.5 Перечень вопросов для самоконтроля

1. Что является объектом и предметом в стратегическом анализе?
2. В чем отличия стратегического анализа от комплексного финансово-экономического анализа?
3. В чем состояли проблемы советской школы комплексного финансово-экономического анализа?
4. Что является основой создания конкурентного преимущества?
5. Какие ресурсы и способности фирмы вы знаете?
6. Как осуществляется качественная и количественная оценка ресурсов и способностей фирмы?
7. Каковы подходы к развитию способностей?
8. Что относится к факторам, определяющим организационные единицы в фирме?
9. Назовите традиционные и альтернативные организационные структуры.
10. Что означает конкурентное преимущество?
11. Какие бывают виды конкурентного преимущества?
12. Что является источником конкурентного преимущества?
13. Как соотносятся прибыль и конкурентное преимущество?
14. Кто является автором модели пяти сил конкуренции?
15. Перечислите основные силы конкуренции, влияющие на фирму в классической модели.
16. Каковы недостатки модели пяти сил конкуренции?
17. Какие классификации стратегий вы знаете?
18. Каковы особенности стратегии лидерства по издержкам?
19. Каковы особенности стратегии дифференциации?
20. Назовите особенности технологичных отраслей?
21. Каковы особенности конкурентного преимущества в зрелых отраслях?
22. Каковы особенности конкурентного преимущества в угасающих отраслях?
23. Каковы источники конкурентного преимущества многопрофильных корпораций и глобальных корпораций?
24. Каковы проблемы управления в многопрофильных фирмах?
25. Какой метод стратегического анализа наиболее приемлем для многопрофильных фирм?
26. Какие ограничения имеет SWOT – анализ?
27. В чем сходства и различия матриц портфельного анализа?

28. Какие ограничения имеют матрицы портфельного анализа?
29. Какая матрица портфельного анализа основана на модели жизненного цикла отрасли?
30. По каким формулам можно рассчитать стоимость компании?
31. В чем суть метода реальных опционов в обосновании стратегии компании?
32. Назовите типы интернационализации отраслей.
33. В чем особенность конкурентного преимущества в международной фирме?
34. В чем сущность модели «бриллианта» национальной конкурентоспособности М.

Портера?

35. В чем преимущества международного размещения производства?
36. Перечислите современные тенденции стратегического анализа.

### **3.6 Темы для рефератов, докладов, статей и других видов самостоятельной творческой активности студентов (научно-исследовательская работа студентов (НИРС))**

1. Сущность современного стратегического анализа на уровне отрасли.
2. Современная теория ресурсов и способностей фирмы.
3. Развитие методологии современного стратегического анализа.
4. Ресурсная теория фирмы и стратегический анализ.
5. Объект и предмет современного стратегического анализа.
6. Конкурентный стратегический анализ как способ перехода на инновационный путь развития экономики в России.
7. Конкурентные стратегии бизнеса в разных конкурентных средах.
8. Формирование корпоративной стратегии и бизнес-стратегий.
9. Анализ конкурентных преимуществ многопрофильной фирмы.
10. Анализ конкурентных преимуществ международной фирмы.
11. Соотношение стратегии и бизнес-модели.
12. Механизмы развития способностей фирмы.
13. Источники конкурентных преимуществ фирмы.
14. Структура отрасли и ее влияние на прибыльность фирмы.
15. Анализ распределения добавленной стоимости в отрасли.
16. Сегментарный анализ деятельности фирмы.
17. Жизненный цикл отрасли и основные тенденции в отраслях.
18. Методы оценки стоимости компании.
19. Эволюционная теория фирмы.
20. Анализ современных тенденций в конкуренции и сотрудничестве фирм.
21. Современные организационные структуры.
22. Интеграция систем управления на предприятии.
23. Информационные системы управления на предприятии как фактор конкурентного преимущества.
24. Система управления качеством на предприятии как фактор конкурентного преимущества.
25. Система управления персоналом как фактор конкурентного преимущества.
26. Система финансового планирования как фактор конкурентного преимущества фирмы.
27. Особенности конкурентных преимуществ в многопрофильных компаниях.
28. Особенности конкурентных преимуществ в глобальных корпорациях.
29. Организационные структуры в многопрофильных и глобальных корпорациях.
30. Организационные структуры и системы управления в многопрофильных корпорациях.
31. Организационные структуры и системы управления в глобальных корпорациях.
32. Методические средства обеспечения стратегического анализа в организации.
33. Моделирование системы учетно-аналитического обеспечения деятельности организации в перспективном периоде.
34. Структура информационных баз в учетно-аналитическом обеспечении стратегического развития предприятия.



35. Метод калькуляции затрат на продукцию за весь жизненный цикл продукта как элемент методологии стратегического анализа.
36. Метод целевой калькуляция себестоимости продукции как элемент методологии стратегического анализа.
37. Калькуляция себестоимости продукции на основе цепи затрат как элемент методологии стратегического анализа.
38. Мониторинг стоимости бренда.

### **3.7 Вопросы к зачету по дисциплине «Стратегический анализ»**

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

### **3.8 Рекомендуемый перечень вопросов для вынесения на междисциплинарный итоговый государственный экзамен**

1. Конкурентная сущность, объект, предмет, цели, задачи, методы, этапы стратегического анализа.
2. Конкурентное преимущество: определение, основа и источники возникновения, способы сохранения.

3. Типы конкурентного преимущества. Особенности стратегии лидерства по издержкам и стратегии диверсификации.

4. Особенности отраслевого стратегического анализа: ядро конкуренции, модель пяти сил конкуренции, ее недостатки и развитие.

5. Особенности конкурентных преимуществ в инновационных, зрелых и угасающих отраслях.

6. Особенности конкурентных преимуществ в корпорациях и многонациональных фирмах. Модель «бриллианта» национальной конкурентоспособности М. Портера.

### 3.9 Варианты ответов к тестовым заданиям

Название модуля	Номер теста								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Модульная единица 1	А,б	б	б						
Модульная единица 2	а	б	б	а	б	А,б	б	в	а
	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	а	б	б	б	а				
Модульная единица 3	а	б	в	б	а	а	б	а	б
	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	б	б	а	а					
Модульная единица 4	а	А-г	а	а	б	а	а	б	
Модульная единица 5	а	а	б	а	А,в	в			
Модульная единица 6	б	Д-з	б	в	б	а	А,б	а	А-г
Модульная единица 7	б	а	б	а	а	б			
Модульная единица 8	а	г	а	в	б	б	б	в	б
	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	в	А,г	б	А,б	а	б	а	б	в
Модульная единица 9	а	а	а	а	б	в	г	е	

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

Структурные элементы компетенций, отражающие уровень знаний, умений, навыков в результате освоения дисциплины, этапы формирования компетенций, паспорт компетенций, оценочные средства сформированности компетенций приведены в таблицах 1.1-1.4. В соответствии с показателями и критериями определения уровня сформированности компетенций для проведения процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций по дисциплине применяются следующие методические материалы:

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

Показателями уровня освоенности компетенций на всех этапах их формирования являются:

##### 1-й этап (уровень знаний):

- неумение отвечать на основные вопросы и тесты, обнаружить существенные пробелы в знании основного материала по дисциплине – неудовлетворительно (2);

– умение отвечать на основные вопросы и тесты на уровне понимания сути – удовлетворительно (3);

- умение грамотно рассуждать по теме задаваемых вопросов – хорошо (4);

- умение формулировать проблемы и механизмы их решения по сути задаваемых вопросов – отлично (5);

##### 2-й этап (уровень умений):

- допускать принципиальные ошибки в решении простых задач (тестов), которые не позволяют продолжить обучение или приступить к практической деятельности без дополнительной подготовки по данной дисциплине, – неудовлетворительно (2);

- умение решать простые задачи (тесты) с незначительными ошибками, корректировать неправильный ответ с помощью уточняющих вопросов экзаменатора, делать доклад - удовлетворительно (3);

- умение решать задачи (тесты) средней сложности, делать доклад с презентацией, написать реферат, статью с основами знаний – хорошо (4);

- умение решать задачи (тесты) повышенной сложности, самому ставить задачи (составлять тесты), самостоятельно выбрать тему и сделать доклад с презентацией, написать реферат, статью с актуализацией имеющихся научных подходов – отлично (5);

### **3-й этап (уровень владения навыками):**

- механистическое применение знаний и умений к решению задач (тестов) из разных разделов дисциплины, не приводящее к истинному результату, – неудовлетворительно (2);

- умение формулировать условия, определять причинно-следственные связи и решать задачи (тесты) из разных разделов с незначительными ошибками - удовлетворительно (3);

- умение находить проблемы, решать задачи (тесты) повышенной сложности, ориентироваться в разных разделах дисциплины – хорошо (4);

- умение самому ставить задачи, находить недостатки и ошибки в решениях, предлагать конструктивные решения на стыке разных разделов дисциплины, проявлять творческий подход – отлично (5).

На всех этапах формирования компетенции оценка «зачтено» соответствует критериям оценок от «удовлетворительно» до «отлично». Оценка «не зачтено» соответствует критерию оценки «неудовлетворительно».

Уровень сформированности компетенций в целом по дисциплине оценивается как сумма набранных баллов:

- на основе результатов текущего контроля знаний в процессе освоения дисциплины;
- по результатам участия в научной работе, олимпиадах и конкурсах в течение семестра;
- на основе результатов промежуточной аттестации.

Оценка выставляется по 4-х бальной шкале:

- до 50% от максимального количества баллов - неудовлетворительно (2), «незачет»;
- от 51% до 70% от максимального количества баллов - удовлетворительно (3), «зачет»;
- от 71% до 85% от максимального количества баллов - хорошо (4), «зачет»;
- от 86% до 100% от максимального количества баллов - отлично (5), «зачет».

За модульную программу дисциплины в сумме можно получить **максимум 178** баллов (зависит от творческой активности студента).

Учитываются все виды учебной деятельности: посещение занятий, выполнение заданий, прохождение тестового контроля, активность в научных исследованиях и т.п.

Студент обязан отчитаться по всем учебным модульным единицам дисциплины и с учётом промежуточного контроля набрать не менее 50% баллов от максимального их количества.

Если студент не прошел входящий или текущий контроль знаний, он продолжает учиться и имеет право сдавать следующий входящий или текущий контроль по этой дисциплине по согласованию с преподавателем.

Повторный входящий или текущий контроль знаний разрешается в период до срока промежуточной аттестации.

Если студент по результатам текущего контроля набрал в сумме менее 50% баллов от максимального рейтинга дисциплины, то до промежуточной аттестации он не допускается и считается задолжником по этой дисциплине.

Если по итогам текущего контроля к моменту сдачи зачета сумма баллов составляет более 80% от максимального рейтинга дисциплины, то по усмотрению преподавателя может быть проставлен зачёт.

Все виды учебных работ должны быть выполнены точно в сроки, предусмотренные программой обучения. Если магистр не выполнил какое-либо из учебных заданий (пропустил тестовый контроль и т.п.), то за данный вид учебной работы баллы не начисляются, а начисляются после представления сделанного задания.

Графики пересдач отчетности составляются на кафедрах.

Входящая и текущая аттестация проводятся на каждом практическом занятии. После их сдачи в журнале академической группы ежемесячно выставляется рейтинг в баллах.

Итоговые результаты балльно-рейтинговой аттестации объявляются преподавателем на последнем занятии в зачётную неделю.

Промежуточный контроль знаний проводится по графику в часы зачетной недели по основному расписанию.

**Шкала баллов для выведения итоговой успеваемости студентов по дисциплине  
«Стратегический анализ»**

Месяц	Лекции		Прак-тика		Вхо-дящий конт-роль (кол-во тем *5 бал-лов)	Теку-щий конт-роль (кол-во тем*5 баллов)	Конт-роль зада-ние (5 бал-лов за зада-ние)	Самосто-ятельная и твор-ческая работа (кол-во видов актив-ности *5 баллов)	Про-ме-жу-точный конт-роль	Итого			
	час	Бал-лов за 1 час	час	Бал-лов за 1 час						мак балл	%	до бал лов	оценка по дисциплине
Сентябрь	6	1	10	1	7*5=35	7*5=35		2*5=10			до 50 %	89	неудо-вле-творительно, не зачет
Октябрь			2	1	6*5=30	6*5=30	5	2*5=10					
Ноябрь													
Декабрь									5		51-70 %	125	удовле-вительно, зачет
Январь													
Февраль													
Март											71-85 %	151	хорошо, зачет
Апрель													
Май													
Июнь											86-100 %	178	отлично, зачет
итого		6		12	65	65	5	20	5	178			

За следующие виды работ студенту присваивается определенное количество баллов:

- посещение лекций – 1 балл;
- посещение практик – 1 балл;
- выполнение заданий входящего, текущего контроля (тест, практическое занятие и т.п.) – 5 баллов;
- самостоятельная и творческая работа (научно – исследовательская работа, выступления на конференциях, кружках, написание статьи, доклад) – 5 баллов.

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам зачета в устной форме:

Оценка «отлично» выставляется, если дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, явлений. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. Могут быть допущены недочеты в

определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа или с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.

Оценка «хорошо» выставляется, если дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен. Ответы на дополнительные вопросы логичны, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если студент испытывает значительные трудности в ответе на экзаменационные вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает.

Написание самостоятельной работы по заданным темам производят на основе прочтения основной и дополнительной литературы, анализа Интернет-ресурсов.

Критериями оценки являются: оригинальность текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению. Одним из критериев оценки работы является правильность и обоснованность расчетов.

Степень раскрытия сущности вопроса – наиболее важный критерий оценки работы студента над вариантом самостоятельной работой. В данном случае определяется: а) соответствие выбранному варианту работы; б) соответствие содержания стратегии и плану ее раскрытия; в) обоснованность способов и методов работы с материалом; г) полнота и глубина знаний по теме; е) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные показатели. Также учитывается соблюдение требований к оформлению: насколько верно оформлены таблицы; оценка грамотности и культуры изложения; владение терминологией; соблюдение требований к объёму.

Критерии оценки самостоятельной работы:

Оценка «отлично» выставляется, если обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных альтернативных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы при защите.

Оценка «хорошо» выставляется, если основные требования выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём; имеются упущения в оформлении, на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если в работе имеются существенные отступления от требований. В частности, тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании; отсутствуют выводы, допущены ошибки на дополнительные вопросы при защите.

Оценка «неудовлетворительно»: работа представлена, но тема не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или работа не представлена студентом.

Критерии оценки входящих тестов: если студент выполняет правильно менее 50% тестовых заданий, то ему выставляется оценка «неудовлетворительно»; если студент выполняет правильно 50-70% тестовых заданий, то ему выставляется оценка «удовлетворительно»; если студент выполняет правильно 71-85 % тестовых заданий, то ему выставляется оценка «хорошо»; если студент выполняет правильно 86-100% тестовых заданий, то ему выставляется оценка «отлично».

Критерии оценки текущих тестов: если студент выполняет правильно менее 50% тестовых заданий, то ему выставляется оценка «неудовлетворительно»; если студент выполняет правильно 50-70% тестовых заданий, то ему выставляется оценка «удовлетворительно»; если студент выпол-

няет правильно 71-85 % тестовых заданий, то ему выставляется оценка «хорошо»; если студент выполняет правильно 86-100% тестовых заданий, то ему выставляется оценка «отлично».

Критерии оценки контрольного задания: если студент выполняет правильно менее 50% тестовых заданий, то ему выставляется оценка «неудовлетворительно»; если студент выполняет правильно 50-70% тестовых заданий, то ему выставляется оценка «удовлетворительно»; если студент выполняет правильно 71-85 % тестовых заданий, то ему выставляется оценка «хорошо»; если студент выполняет правильно 86-100% тестовых заданий, то ему выставляется оценка «отлично».

Критерии оценки при решении задач: оценка «отлично» выставляется студенту, если он, решил задачу верно, пришел к верному знаменателю, показал умение логически и последовательно аргументировать решение задачи во взаимосвязи с практической действительностью. Оценка «хорошо» ставится в том случае если задача решена верно, но с незначительными погрешностями, неточностями. Оценка «удовлетворительно» ставится, если соблюдена общая последовательность выполнения задания, но сделаны существенные ошибки в расчетах. Оценка «неудовлетворительно» ставится, если задача не выполнена.

Написание реферата, статьи по заданным темам производят на основе прочтения основной и дополнительной литературы, анализа Интернет-ресурсов.

Критериями оценки являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению. Новизна текста определяет, прежде всего, самостоятельностью в постановке проблемы, формулированием нового аспекта известной проблемы, наличие авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений. Одним из критериев оценки работы является анализ использованной литературы. Определяется, привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, справки и т.д.).

Степень раскрытия сущности вопроса – наиболее важный критерий оценки работы студента над рефератом, статьей, докладом. В данном случае определяется: а) соответствие плана теме; б) соответствие содержания теме и плану; в) обоснованность способов и методов работы с материалом, способность его систематизировать и структурировать; г) полнота и глубина знаний по теме; е) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме). Также учитывается соблюдение требований к оформлению: насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; оценка грамотности и культуры изложения; владение терминологией; соблюдение требований к объёму.

Критерии оценки реферата, статьи:

Оценка «отлично» выставляется, если обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы при защите.

Оценка «хорошо» выставляется, если основные требования выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём; имеются упущения в оформлении, на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы. Оценка «удовлетворительно» выставляется, если в работе имеются существенные отступления от требований. В частности, тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании; отсутствуют выводы, допущены ошибки на дополнительные вопросы при защите.

Оценка «неудовлетворительно»: работа представлена, но тема не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или работа не представлена студентом.

Критерии оценки доклада, сообщения:

Доклад, сообщение - продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы.

«Отлично». Выступление (доклад) отличается последовательностью, логикой изложения. Легко воспринимается аудиторией. При ответе на вопросы выступающий (докладчик) демонстри-

рует глубину владения представленным материалом. Ответы формулируются аргументированно, обосновывается собственная позиция в проблемных ситуациях.

«Хорошо». Выступление (доклад) отличается последовательностью, логикой изложения. Но обоснование сделанных выводов недостаточно аргументировано. Неполно раскрыто содержание проблемы.

«Удовлетворительно». Выступающий (докладчик) передает содержание проблемы, но не демонстрирует умение выделять главное, существенное. Выступление воспринимается аудиторией сложно.

«Неудовлетворительно». Выступление (доклад) краткий, неглубокий, поверхностный.

Критерии оценки собеседования. Собеседование - средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.:

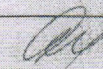

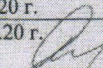
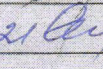
«отлично» - ставится студенту, который полно раскрыл содержание материала в объеме, предусмотренном программой, изложил материал грамотным языком в определенной логической последовательности; «хорошо» - ставится студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, но допускает в ответе некоторые неточности; «удовлетворительно» - ставится студенту, если неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса, недостаточно правильные формулировки базовых понятий;

«неудовлетворительно» - ставится студенту, который не раскрыл основное содержание учебного материала, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий дисциплины.

Практические занятия оцениваются по самостоятельности выполнения работы, активности работы в аудитории, правильности выполнения заданий, уровня подготовки к занятиям.

Самостоятельная работа оценивается по качеству выполненной самостоятельной работы по варианту, грамотности в оформлении, правильности выполнения.

**ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ**

Номер изменения	Номер измененного листа	Дата внесения изменения и номер протокола	Подпись ответственного за внесение изменений
1	3-33	Протокол №1 от 29.08.19 г.	 От 1.09.19 г.
2	3-33	Протокол №1 от 31.08.20 г.	 От 1.09.20 г.
3	24-26	ПРОТОКОЛ №1 от 20.11.21 г.	 От 20.11.20 г.
4	24-25	Протокол №1	31.08.21 г. 
5			
6			