

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное учреждение  
высшего профессионального образования  
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"  
Отделение экономики предприятий



**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор  
по образовательной деятельности КФУ  
Проф. Минзарипов Р.Г.

"\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Программа дисциплины**  
Стратегический анализ М2.В.9

Направление подготовки: 080100.68 - Экономика

Профиль подготовки: Бизнес-аналитика

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

**Автор(ы):**

Нестеров В.Н.

**Рецензент(ы):**

Ушакова Т.В.

**СОГЛАСОВАНО:**

Заведующий(ая) кафедрой: Нестеров В. Н.

Протокол заседания кафедры No \_\_\_ от "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г

Учебно-методическая комиссия Института экономики и финансов (отделения экономики предприятий):

Протокол заседания УМК No \_\_\_ от "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г

Регистрационный No

Казань  
2013

## Содержание

1. Цели освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы
3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля
4. Структура и содержание дисциплины/ модуля
5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения
6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов
7. Литература
8. Интернет-ресурсы
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины/модуля согласно утвержденному учебному плану

Программу дисциплины разработал(а)(и) заведующий кафедрой, д.н. (профессор) Нестеров В.Н. Кафедра экономического анализа и аудита отделение экономики предприятия , VNNesterov@kpfu.ru

### 1. Цели освоения дисциплины

Целью преподавания дисциплины "Стратегический анализ" является формирование у магистрантов глубоких знаний о сущности и содержании хозяйственных процессов, методах и показателях их оценки, позволяющих разрабатывать и принимать эффективные стратегические управленческие решения, выявлять направления повышения конкурентного преимущества компаний применительно к разным видам деятельности.

Задачами дисциплины "Стратегический анализ" являются:

- изучение и использование новейших методов и приемов стратегического анализа;
- обучение постановке задач, применение аналитического инструментария и приобретение навыков его системного практического использования в области стратегического анализа;
- приобретение навыков мониторинга и оценки осуществления стратегии предприятия;
- формирование стратегии развития деятельности хозяйствующего субъекта

### 2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы высшего профессионального образования

Данная учебная дисциплина включена в раздел " М2.В.9 Профессиональный" основной образовательной программы 080100.68 Экономика и относится к вариативной части. Осваивается на 2 курсе, 3 семестр.

Данная учебная дисциплина включена в "раздел М 2. В.9 профессио-нального цикла дисциплин и относится к вариативной части". Осваивается на втором курсе магистратуры (3 семестр).

Изучению дисциплины "Стратегический анализ" предшествует освоение следующих дисциплин: "Микроэкономика" (продвинутый уровень), "Макроэкономика" (продвинутый уровень), "Анализ экономического потенциала предприятия", "Анализ и диагностика финансового состояния организации".

Данная дисциплина способствует освоению следующих дисциплин: "Анализ затрат организации", "Оценка объектов собственности", "Информационное обеспечение аналитических расчетов с использованием системы SAP", "Бизнес-проектирование".

### 3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ПК-10 (профессиональные компетенции)	?способность составлять прогноз основных стратегических показателей, предприятия, формулировать предложения, направленные на создание стратегических факторов успеха и повышения конкурентоспособности предприятий
ПК-8 (профессиональные компетенции)	?способность готовить аналитические материалы для принятия стратегических управленческих решений, направленных на повышение эффективности хозяйственной деятельности

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ПК-9 (профессиональные компетенции)	? способность анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов в области оценки достигнутых результатов, выявления влияния факторов на формирование стратегических показателей хозяйственной деятельности, определения резервов их роста и направлений стратегического устойчивого развития организаций

В результате освоения дисциплины студент:

1. должен знать:

- формирование основных результатов деятельности организации и факторов, влияющих на их изменение;
- теоретические основы стратегического анализа;
- современные методы и приемы, применяемые в стратегическом анализе;

2. должен уметь:

- экономически правильно формулировать задачи, корректно и эффективно пользоваться аналитическим инструментарием стратегического анализа;
- доказательно делать выводы по результатам аналитических исследований;
- принимать обоснованные решения, направленные на формулирование экономической стратегии и тактики управления, повышение эффективности хозяйственной деятельности и конкурентного преимущества предприятия (организации)

3. должен владеть:

- методикой и методологией стратегического анализа;
  - аналитическим инструментарием внутреннего и внешнего стратегического анализа для разработки стратегии на уровне предприятия, при оценке бизнеса и принятии управленческих решений по повышению конкурентоспособности;
  - навыками мониторинга и оценки деятельности организации;
  - методами прогнозирования экономических результатов при выборе альтернативных стратегических решений.
- анализировать внешнюю среду и хозяйственную деятельность организаций различных форм собственности;
- формировать информационное обеспечение для принятия стратегических управленческих решений.

#### 4. Структура и содержание дисциплины/ модуля

Общая трудоемкость дисциплины составляет зачетных(ые) единиц(ы) 108 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины зачет в 3 семестре.

Суммарно по дисциплине можно получить 100 баллов, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов. Минимальное количество для допуска к зачету 28 баллов.

86 баллов и более - "отлично" (отл.);

71-85 баллов - "хорошо" (хор.);

55-70 баллов - "удовлетворительно" (удов.);

54 балла и менее - "неудовлетворительно" (неуд.).

#### 4.1 Структура и содержание аудиторной работы по дисциплине/ модулю

##### Тематический план дисциплины/модуля

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Сущность, содержание и задачи стратегического анализа	3		2	4	0	устный опрос дискуссия
2.	Тема 2. Содержание внут-реннего анализа для формирования стратегии органи-зации	3		2	6	0	тестирование творческое задание устный опрос
3.	Тема 3. Анализ продуктов и рынков	3		2	4	0	контрольная работа
4.	Тема 4. Анализ внешней среды организации	3		2	4	0	устный опрос эссе тестирование
5.	Тема 5. Стратегическое развитие органи-зации	3		2	4	0	тестирование устный опрос
	Тема . Итоговая форма контроля	3		0	0	0	зачет
	Итого			10	22	0	

#### 4.2 Содержание дисциплины

##### Тема 1. Сущность, содержание и задачи стратегического анализа

###### **лекционное занятие (2 часа(ов)):**

Понятие, цели и компоненты стратегии предприятия. Сущность и значение стратегического анализа в разработке стратегии. Схема стратегического процесса. Этапы стратегического анализа. Внутренняя и внешняя среда функционирования организации. Понятие стратегических активов и компетенций. Методы стратегического анализа. Объекты стратегического анализа. Система сбалансированных показателей, как инструмент стратегического управления. Информационная база стратегического анализа.

###### **практическое занятие (4 часа(ов)):**

Понятие, цели и компоненты стратегии предприятия. Сущность и значение стратегического анализа в разработке стратегии. Схема стратегического процесса. Этапы стратегического анализа. Внутренняя и внешняя среда функционирования организации. Понятие стратегических активов и компетенций. Методы стратегического анализа. Объекты стратегического анализа. Система сбалансированных показателей, как инструмент стратегического управления. Информационная база стратегического анализа.

##### Тема 2. Содержание внут-реннего анализа для формирования стратегии органи-зации

###### **лекционное занятие (2 часа(ов)):**

Цели и содержание анализа организации. Система стратегических показателей и их анализ. Анализ ресурсного потенциала. Формирование компетенций и конкурентного преимущества. Анализ ценностной цепочки и его значение в осуществлении стратегии. Сравнительный анализ и бенчмаркинг. Содержание финансового анализа в стратегическом управлении.

**практическое занятие (6 часа(ов)):**

Цели и содержание анализа организации. Система стратегических показателей и их анализ. Анализ ресурсного потенциала. Формирование компетенций и конкурентного преимущества. Анализ ценностной цепочки и его значение в осуществлении стратегии. Сравнительный анализ и бенчмаркинг. Содержание финансового анализа в стратегическом управлении.

**Тема 3. Анализ продуктов и рынков**

**лекционное занятие (2 часа(ов)):**

Способы определения рынков и рыночной доли. Маркетинговый анализ рынков. Концепция жизненного цикла продукта и её использование в стратегическом анализе. Значение разработки и внедрение нового продукта. Формирование продуктового портфеля. Содержание портфельного анализа. Понятие стратегических бизнес-единиц и их анализ. Маржинальная концепция в разработке продуктовой стратегии.

**практическое занятие (4 часа(ов)):**

Способы определения рынков и рыночной доли. Маркетинговый анализ рынков. Концепция жизненного цикла продукта и её использование в стратегическом анализе. Значение разработки и внедрение нового продукта. Формирование продуктового портфеля. Содержание портфельного анализа. Понятие стратегических бизнес-единиц и их анализ. Маржинальная концепция в разработке продуктовой стратегии.

**Тема 4. Анализ внешней среды организации**

**лекционное занятие (2 часа(ов)):**

Цели и содержание внешнего анализа. Анализ макросреды организации. Анализ конкурентного окружения (микросреды). Методы отраслевого анализа. Факторы, определяющие конкурентную стратегию организации. Определение конкурентного преимущества и пути его создания. Ключевые факторы успеха. Оценка и выбор стратегических решений. Сводный SWOT-анализ.

**практическое занятие (4 часа(ов)):**

Цели и содержание внешнего анализа. Анализ макросреды организации. Анализ конкурентного окружения (микросреды). Методы отраслевого анализа. Факторы, определяющие конкурентную стратегию организации. Определение конкурентного преимущества и пути его создания. Ключевые факторы успеха. Оценка и выбор стратегических решений. Сводный SWOT-анализ.

**Тема 5. Стратегическое развитие организации**

**лекционное занятие (2 часа(ов)):**

Источники внутреннего и внешнего развития. Механизмы внешнего роста. Комплексная оценка стратегической эффективности. Система показателей стратегической эффективности. Основные направления стратегического развития организации. Модели принятых стратегических решений.

**практическое занятие (4 часа(ов)):**

Источники внутреннего и внешнего развития. Механизмы внешнего роста. Комплексная оценка стратегической эффективности. Система показателей стратегической эффективности. Основные направления стратегического развития организации. Модели принятых стратегических решений.

**4.3 Структура и содержание самостоятельной работы дисциплины (модуля)**

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
---	-------------------	---------	-----------------	---------------------------------------	------------------------	---------------------------------------

Тема 1. Сущность,

содержание и задачи стратегического анализа

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
				подготовка к устному опросу	8	устный опрос
2.	Тема 2. Содержание внут-реннего анализа для формирования стратегии органи-зации	3		подготовка к творческому экзамену	10	творческое задание
				подготовка к тестированию	6	тестирование
				подготовка к устному опросу	4	устный опрос
3.	Тема 3. Анализ продуктов и рынков	3		подготовка к контрольной работе	14	контрольная работа
4.	Тема 4. Анализ внешней среды организации	3		подготовка к тестированию	4	тестирование
				подготовка к устному опросу	4	устный опрос
				подготовка к эссе	8	эссе
5.	Тема 5. Стратегическое развитие органи-зации	3		подготовка к тестированию	8	тестирование
				подготовка к устному опросу	6	устный опрос
	Итого				76	

## 5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения

Освоение дисциплины "Стратегический анализ" предполагает использование как традиционных (лекций, практические занятия с использованием методических материалов), так и инновационных образовательных технологий с использованием в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (презентации, написание эссе, дискуссии, доклады, круглый стол, электронно-образовательные ресурсы).

## 6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

### Тема 1. Сущность, содержание и задачи стратегического анализа

дискуссия , примерные вопросы:

Роль и содержание стратегии как процесса Роль стратегического анализа в осуществлении стратегии органи-зации

устный опрос , примерные вопросы:

Роль и содержание стратегии как процесса Роль стратегического анализа в осуществлении стратегии органи-зации Содержание этапов стратегического анализа

### Тема 2. Содержание внут-реннего анализа для формирования стратегии органи-зации

творческое задание , примерные вопросы:

Провести анализ по данным предприятия:1) анализ использования ресурсов, финансовый анализ.

тестирование , примерные вопросы:

Ресурсный анализ организации Модели ценностной цепочки и её использование в стратегии организации Методы финансового анализа в стратегическом управлении Методика анализа продуктов и рынков

устный опрос , примерные вопросы:

Содержание, цели и методы внутреннего стратегического анализа организации Показатели стратегического анализа организации Содержание ресурсного анализа организации Содержание модели ценностной цепочки и её использование в стратегии организации Анализ видов деятельности в ценностной цепочке Роль и методы финансового анализа в стратегическом управлении Содержание анализа продуктов и рынков

### **Тема 3. Анализ продуктов и рынков**

контрольная работа , примерные вопросы:

Роль маркетингового анализа Содержание портфельного анализа Система стратегических показателей и их анализ

### **Тема 4. Анализ внешней среды организации**

тестирование , примерные вопросы:

Методы анализ макроокружения Методы СТЭП- анализа Анализ конкурентного окружения Отраслевой анализ Виды стратегий для возникновения конкурентных преимуществ Критерии выбора стратегии

устный опрос , примерные вопросы:

Содержание внешнего стратегического анализа Методы анализ макроокружения Методы СТЭП- анализа Методы анализа конкурентного окружения Содержание отраслевого анализа Виды стратегий для возникновения конкурентных преимуществ Критерии выбора стратегии

эссе , примерные темы:

Содержание внешнего стратегического анализа Методы анализ макроокружения Методы СТЭП- анализа Методы анализа конкурентного окружения Содержание отраслевого анализа Виды стратегий для возникновения конкурентных преимуществ

### **Тема 5. Стратегическое развитие организации**

тестирование , примерные вопросы:

Внутренние и внешние источники роста компании Анализ причин слияния и поглощения и их влияние на формирование стратегии организации Основные составляющие стратегического развития

устный опрос , примерные вопросы:

Оценка эффективности стратегии Теория стратегий роста и их роль в развитии организации Внутренние и внешние источники роста компании Анализ причин слияния и поглощения и их влияние на формирование стратегии организации Основные составляющие стратегического развития Содержание и виды бенчмаркинга

### **Тема . Итоговая форма контроля**

Примерные вопросы к зачету:

1. Роль и содержание стратегии как процесса
2. Роль стратегического анализа в осуществлении стратегии организации
3. Содержание этапов стратегического анализа
4. Содержание, цели и методы внутреннего стратегического анализа организации
5. Показатели стратегического анализа организации
6. Содержание ресурсного анализа организации
7. Содержание модели ценностной цепочки и её использование в стратегии организации
8. Анализ видов деятельности в ценностной цепочке
9. Роль и методы финансового анализа в стратегическом управлении
10. Содержание анализа продуктов и рынков

11. Роль маркетингового анализа
12. Понятие и стадии жизненного цикла продукта
13. Содержание портфельного анализа
14. Система стратегических показателей и их анализ
15. Содержание внешнего стратегического анализа
16. Методы анализ макроокружения
17. Методы СТЭП- анализа
18. Методы анализа конкурентного окружения
19. Содержание отраслевого анализа
20. Виды стратегий для возникновения конкурентных преимуществ
21. Критерии выбора стратегии
22. Оценка эффективности стратегии
23. Теория стратегий роста и их роль в развитии организации
24. Внутренние и внешние источники роста компании
25. Анализ причин слияния и поглощения и их влияние на формирование стратегии организации
26. Основные составляющие стратегического развития
27. Содержание и виды бенчмаркинга

### **7.1. Основная литература:**

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. - СПб.: Питер, 2009
2. Роберт Грант Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2008.
3. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. - М., 2009.
4. Хорин А.Н., Керимов В.Э. Стратегический анализ: учеб. пособие. - М.: Эксмо, 2009.

### **7.2. Дополнительная литература:**

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2007.
2. Портер М. Конкуренция. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2000.
3. Томпсон-мл., Артур, Стрикленд Ш, А., Стратегический менедж-мент.- М.: Издательский дом "Вильямс", 2009.
4. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я. М.: Финансы и статистика, 1998.

### **7.3. Интернет-ресурсы:**

- Волкова Л. Стратегический анализ // - <http://m-arket.narod.ru/StrAn.html>.
- Сибак - [www.sibac.info/indexwww.php/2009-07-01-10-21.../5636-2012-12-23-11-03-19.э](http://www.sibac.info/indexwww.php/2009-07-01-10-21.../5636-2012-12-23-11-03-19.э)
- Международный журнал ?Проблемы теории и практики управления? - [http://vasilieva.narod.ru/ptpu/16\\_5\\_98.htm](http://vasilieva.narod.ru/ptpu/16_5_98.htm).
- Стратегический анализ в США - [www.csef.ru/files/csef/articles/3838/3838.pdf](http://www.csef.ru/files/csef/articles/3838/3838.pdf)
- Стратегический анализ среды организации - [www.youtube.com/watch?v=pdFEgRD9jwA](http://www.youtube.com/watch?v=pdFEgRD9jwA)

## **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины/модуля согласно утвержденному учебному плану**

Освоение дисциплины "Стратегический анализ" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

Мультимедийная аудитория, вместимостью более 60 человек. Мультимедийная аудитория состоит из интегрированных инженерных систем с единой системой управления, оснащенная современными средствами воспроизведения и визуализации любой видео и аудио информации, получения и передачи электронных документов. Типовая комплектация мультимедийной аудитории состоит из: мультимедийного проектора, автоматизированного проекционного экрана, акустической системы, а также интерактивной трибуны преподавателя, включающей тач-скрин монитор с диагональю не менее 22 дюймов, персональный компьютер (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i3-2100, DDR3 4096Mb, 500Gb), конференц-микрофон, беспроводной микрофон, блок управления оборудованием, интерфейсы подключения: USB, audio, HDMI. Интерактивная трибуна преподавателя является ключевым элементом управления, объединяющим все устройства в единую систему, и служит полноценным рабочим местом преподавателя. Преподаватель имеет возможность легко управлять всей системой, не отходя от трибуны, что позволяет проводить лекции, практические занятия, презентации, вебинары, конференции и другие виды аудиторной нагрузки обучающихся в удобной и доступной для них форме с применением современных интерактивных средств обучения, в том числе с использованием в процессе обучения всех корпоративных ресурсов. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть интернет. Компьютерное оборудование имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение.

Компьютерный класс, представляющий собой рабочее место преподавателя и не менее 15 рабочих мест студентов, включающих компьютерный стол, стул, персональный компьютер, лицензионное программное обеспечение. Каждый компьютер имеет широкополосный доступ в сеть Интернет. Все компьютеры подключены к корпоративной компьютерной сети КФУ и находятся в едином домене.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "КнигаФонд", доступ к которой предоставлен студентам. Электронно-библиотечная система "КнигаФонд" реализует легальное хранение, распространение и защиту цифрового контента учебно-методической литературы для вузов с условием обязательного соблюдения авторских и смежных прав. КнигаФонд обеспечивает широкий законный доступ к необходимым для образовательного процесса изданиям с использованием инновационных технологий и соответствует всем требованиям новых ФГОС ВПО.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "ZNANIUM.COM", доступ к которой предоставлен студентам. ЭБС "ZNANIUM.COM" содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки сформирован с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, УМК, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе Издательства "Лань", доступ к которой предоставлен студентам. ЭБС Издательства "Лань" включает в себя электронные версии книг издательства "Лань" и других ведущих издательств учебной литературы, а также электронные версии периодических изданий по естественным, техническим и гуманитарным наукам. ЭБС Издательства "Лань" обеспечивает доступом к научной, учебной литературе и научным периодическим изданиям по максимальному количеству профильных направлений с соблюдением всех авторских и смежных прав.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВПО и учебным планом по направлению 080100.68 "Экономика" и магистерской программе Бизнес-аналитика .

Автор(ы):

Нестеров В.Н. \_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Рецензент(ы):

Ушакова Т.В. \_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.