

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 03.05.2026 16:50:15
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.12. Стратегический анализ

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Стратегический менеджмент

(наименование образовательной программы)

Очная, очно-заочная форма обучения

(форма обучения)

Год набора - 2025

Санкт-Петербург

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Сергеева Оксана Евгеньевна, к.э.н., доцент кафедры менеджмента

Заведующий кафедрой:

Лабудин Александр Васильевич, доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой менеджмента

Рабочая программа дисциплины Б1.В.12. Стратегический анализ одобрена на заседании кафедры менеджмента факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС.

протокол № 7 от «25» августа 2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.В.12 «Стратегический анализ» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС <i>(при наличии)**</i>	Код компетенции **	Наименование Компетенции **	Код индикатора достижения компетенций **	Наименование индикатора достижения компетенций **	Образовательный результат **
В/04.6 Разработка методической и нормативной базы системы управления рисками и принципов управления рисками в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений	ПКс ОС Ш-2.	Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	ПКс ОС-2.1	Осуществляет функциональные стратегии организации и контролирует стратегический процесс	ПКс ОС-2.1. 3-1. Знает методику и методологию расчета основных экономических показателей. ПКс ОС-2.1. У-1. Умеет планировать и прогнозировать основные показатели деятельности предприятия
В/01.6 Выработка мероприятий по воздействию на риск в разрезе отдельных видов и их экономическая оценка			ПКс ОС-2.2	Подготавливает сбалансированные управленческие решения	ПКс ОС-2.2. 3-1. Знает принятые в организации стандарты; ПКс ОС-2.2. 3-2. Знает методику и методологию расчета основных экономических показателей. ПКс ОС-2.2. У-1.

<p>В/04.6 Разработка методической и нормативной базы системы управления рисками и принципов управления рисками в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений</p>					<p>Умеет формировать выводы об эффективности деятельности предприятия; ПКс ОС-2.2. У-2.</p> <p>Умеет формировать выводы об эффективности деятельности предприятия; ПКс ОС-2.2. У-3.</p> <p>Умеет планировать и прогнозировать основные показатели деятельности предприятия.</p>
---	--	--	--	--	--

* Дисциплина может формировать компетенцию полностью или частично.

** Должно соответствовать Приложению 1 к образовательной программе

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Объем дисциплины и виды учебной работы.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы/108 академических/81 астрономических часов.

Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Теоретические занятия (лекции) проводятся по потокам. Общий объем лекционного курса составляет 16 академических часов (очная форма обучения) и 8 академических часа (очно-заочная форма обучения).

Практические занятия организуются по группам в виде семинаров в диалоговом режиме. Общий объем практических занятий 24 академических часов (очная форма) и 12 академических часа (очно-заочная форма).

Программой предусмотрена самостоятельная работа студентов в объеме 66 акад. часа (очная форма) и 86 акад. часа (очно-заочная). В рамках самостоятельной работы студенты изучают теоретический материал в целях

подготовки к устному опросу и тестированию, выполняют профессионально-исследовательское задание (разрабатывают модель, оценивают системы, применяют методы и средства системного анализа), готовятся к организационно-мыслительной игре и практическим контрольным заданиям.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.12 «Стратегический анализ» входит в обязательную часть (Б1) дисциплин по направлению бакалавриата 38.03.02 «Менеджмент», направленность (профиль) «Стратегический менеджмент». Изучается на 3 курсе в 6 семестре на очной форме обучения и на 4 курсе в 8 семестре очно-заочной форме обучения.

Дисциплина реализуется после изучения дисциплин: «Системный подход в менеджменте», «Общий менеджмент» (2 семестр), «Управление человеческими ресурсами» (4 семестр); параллельно с дисциплинами «Методы принятия управленческих решений» (6 семестр), «Управление проектами» (6 семестр), «Менеджмент в сфере предпринимательства» (6 семестр).

Объем дисциплины, реализуемый с применением СДО: количество академических часов, выделенных на самостоятельную работу обучающихся: всего с применением СДО – 66а.ч. (очная форма обучения) и 86 а.ч.(очно-заочная форма обучения).

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины, используются студентами при подготовке и сдаче государственного экзамена.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является зачет с оценкой.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат.тэк	Контроль	СРкр		СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Стратегический анализ в системе управления предприятием	26	4			6							16	Т, ПКЗ	
Тема 2	Среда	26	4			6							16	ПИЗ	

	организации и ее характеристики													
Тема 3	Анализ стратегических факторов среды предприятия	26	4			6							16	ПЗ
Тема 4	Конкуренция и конкурентные преимущества	28	4			6							18	ПЗ
Промежуточная аттестация		2						2	42					зачет с оценкой
Итого		108	16			24		2	42				66	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Катгэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

Т – тестирование.

ПКЗ – практические контрольные задания.

ПИЗ – профессионально-исследовательские задания.

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения					Период промежуточной аттестации (сессия)							
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Контр	СРкр		СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									

											о л ь				
Тема 1	Стратегический анализ в системе управления предприятием	26	2			3							21		Т, ПКЗ
Тема 2	Среда организации и ее характеристики	26	2			3							21		ПИЗ
Тема 3	Анализ стратегических факторов среды предприятия	26	2			3							21		ПИЗ
Тема 4	Конкуренция и конкурентные преимущества	28	2			3							23		ПИЗ
Промежуточная аттестация		2							2	22					зачет с оценкой
Итого		108	8			12			2	22			86		

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

Т – тестирование.

ПКЗ – практические контрольные задания.

ПИЗ – профессионально-исследовательские задания.

В процессе обучения применяются следующие интерактивные формы: лекция-диалог, работа в малых группах, спарринг-партнерство.

Темы 1-4 могут быть освоены с применением ЭО и ДОТ с контролем в системе электронного обучения Академии.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Стратегический анализ в системе управления предприятием. ПКс ОС-2.1

Место стратегического анализа в системе управления организацией. Эволюция методов стратегического анализа. Этапы и инструментарий стратегического анализа. Понятие стратегии организации и их различные трактовки. Типология стратегий организации по различным признакам. Корпоративная иерархия стратегий. Уровни разработки стратегий организации. Факторы, определяющие стратегический выбор компании. Стратегические альтернативы и критерии их выбора. Оценка стратегических альтернатив. Методы оценки стратегических альтернатив.

Тема 2. Среда организации и ее характеристики. ПКс ОС -2.2

Понятие среды организации. Внутренняя среда организации. Внешняя среда организации. Методы исследования среды организации. Модель окружающей среды предприятия. Контролируемые факторы окружающей среды предприятия. Неконтролируемые факторы окружающей среды предприятия. Обратные связи. Адаптация.

Тема 3. Анализ стратегических факторов среды предприятия. ПКс ОС-2.1, ПКс ОС -2.2

Методика SWOT-анализа. Методика STEP-анализа макросреды предприятия. Стратегический анализ отрасли. Управленческого анализа. Модель «Цепочка ценности» М. Портера. Назначение и сущность портфельного анализа. Бостонская матрица (BCG). Матрица GE/McKinsey. Матрица Shell/DPM. Матрица Hofer/Schendel. Матрица ADL/LC. Матрица И. Ансоффа. Деловой комплексный анализ (проект PIMS).

Тема 4. Конкуренция и конкурентные преимущества. ПКс ОС-2.1, ПКс ОС -2.2

Формы и теоретические модели конкуренции. Развитие конкуренции на российском рынке. Конкурентные преимущества: сущность, характеристики и классификация. Технологии формирования конкурентных преимуществ. Развитие конкурентных преимуществ в различных рыночных ситуациях.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

1.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.12 «Стратегический анализ» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее –

ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из

<p>правильных ответов из нескольких вариантов предложенных</p>		<p>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</p> <p>3. Выбрать несколько правильных ответов.</p> <p>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)</p>
<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БАА или 135).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>

		5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ 	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64			E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

Т – тестирование, ПКЗ – практические контрольные задания, ПИЗ – профессионально-исследовательские задания.

Тема 1. Стратегический анализ в системе управления предприятием.

Тестовые задания:

1. В качестве объекта стратегического анализа предприятия может выступать: (выберите единственный правильный ответ):

- анализ внешней среды предприятия;
- организационная структура предприятия;
- цели предприятия;
- все ответы верны.

2. Стратегические изменения определяются? (выберите все правильные ответы)

- a) реальной конкурентной позицией организации;
- b) системой мотивации персонала организации и используемой технологией производства;
- c) только внутренними особенностями организации;
- d) характеристиками существующего и будущего стратегического состояния организации, динамическими изменениями внешней среды.

3. Какие методы анализа используются для анализа внутренней среды предприятия?

- a) SWOT- анализ;
- b) анализ цепочки ценностей;
- c) модель 5-и сил Портера;
- d) бенчмаркинг;
- e) SNW – анализ.

ПКЗ по теме 1:

1. На базе выбранной системы раскрыть 3-5 основных параметров для стратегического анализа предприятия.
2. Провести классификацию стратегических методов анализа и обосновать условия их применимости.
3. Используя один из методов стратегического анализа проанализировать какие из факторов оказывают наиболее существенное влияние на развитие предприятия и построить альтернативные направления его стратегического развития.

Тема 2. Среда организации и ее характеристики.

ПИЗ по теме 2.

1. Выявить не менее 3 показателей внутренней среды качества (с разными направлениями оптимизации) развития вуза как эффективной системы. Определить не менее 4 альтернатив для выбранной системы. Привести оценку показателей качества для всех альтернатив по найденной информации.

2. Определить основную угрозу и основные факторы среды, определяющие возможности для развития для предприятий образовательной сферы деятельности. Построить диаграммы Парето и Исикавы для основных факторов угрозы.

Тема 3. Анализ стратегических факторов среды предприятия

ПИЗ по теме 3.

1. Построить модель контролируемых и неконтролируемых факторов окружающей среды предприятия. Сформулировать каждый из

представленных факторов среды посредством показателей, воздействующих на предприятие. Описать тенденции влияния каждого фактора.

2. Провести выбор наилучшей модели адаптации предприятия к факторам внешней среды.

3. Сформулировать основную угрозу для выбранной системы. На основе описанных стратегий и обстановок внешней среды построить матрицу эффективностей и провести выбор оптимальной стратегии по различным критериям (Байеса, Лапласа, Гурвица, Сэвиджа и др.).

Тема 4. Конкуренция и конкурентные преимущества

ПИЗ по теме 4.

1. Опишите уровни конкурентоспособности и соотнесите известные виды конкуренции товаров и услуг различного назначения.

2. Опишите 3-4 конкурентных преимущества связанных; с технологией развития предприятия; с производством; с распределением; с маркетингом для предприятий различных секторов (государственных предприятия; частных предприятий).

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):
приведены в п.6.2.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ - 1	100	0,18	18
КТ - 2	100	0,12	12
КТ- 3	100	0,15	15
КТ - 4	100	0,15	15
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:
 Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ x Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ-1

Тема 1.

Тестирование.

Практическое контрольное задание (ПКЗ).

КТ-2

Тема 2.

Профессионально-исследовательское задание (ПИЗ).

КТ-3

Тема 3.

Профессионально-исследовательское задание (ПИЗ).

КТ-4

Тема 4.

Профессионально-исследовательское задание (ПИЗ).

Для каждой формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ определены критерии оценивания результатов выполнения задания.

1. Критерии оценивания тестирования:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Количество правильных ответов	0	Количество правильных ответов менее 55%
	25	Количество правильных ответов от 55% до 64%
	50	Количество правильных ответов от 65% до 74%
	75	Количество правильных ответов от 75% до 84%
	100	Количество правильных ответов от 85% до 100%
Итого максимально:	100	

2. Критерии оценивания ПКЗ:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие выбранных понятий</i>	<i>41-70</i>	<i>Детальное, последовательное описание всех понятий на примере выбранной системы</i>
	<i>21-40</i>	<i>Поверхностное описание без привязки к выбранной системе</i>
	<i>0-20</i>	<i>Понятия раскрыты минимально или не раскрыты вовсе</i>
<i>Количество выполненных заданий</i>	<i>30</i>	<i>Количество выполненных заданий от 85% до 100%</i>
	<i>15</i>	<i>Количество выполненных заданий от 55% до 84%</i>
	<i>0</i>	<i>Количество выполненных заданий менее 55%</i>
Итого максимально:	100	

3. Критерии оценивания ПИЗ:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие выбранных понятий</i>	<i>31-50</i>	<i>Детальное, последовательное описание всех понятий на примере выбранной системы</i>
	<i>16-30</i>	<i>Поверхностное описание без привязки к выбранной системе</i>
	<i>0-15</i>	<i>Понятия раскрыты минимально или не раскрыты вовсе</i>
<i>Достоверность и актуальность информации</i>	<i>16-20</i>	<i>Представленная информация подтверждена ссылками на источники</i>
	<i>0-15</i>	<i>Представленная информация частично подтверждена ссылками на источники или не подтверждена</i>
<i>Количество выполненных заданий</i>	<i>30</i>	<i>Количество выполненных заданий от 85% до 100%</i>
	<i>15</i>	<i>Количество выполненных заданий от 55% до 84%</i>
	<i>0</i>	<i>Количество выполненных заданий менее 55%</i>
Итого максимально:	100	

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения задач открытого типа (кейсов, ПКЗ, ПИЗ), тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора; программ для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных. Для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях студенту можно использовать любой соответствующий онлайн-инструмент.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета с оценкой.

Зачет проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами 3-х заданий различного типа. На выполнение заданий дается 40-60 минут. По завершении подготовки необходимо представить ответы в письменном виде, подробно изложив ход выполнения задания, сделать выводы (*при необходимости*).

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы: устно в ДОТ - в форме обоснованных ответов на задания различного типа; письменно в СДО - в форме письменного решения заданий различного типа; тестирование в СДО.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Вопросы для подготовки к зачету с оценкой.

1. Сущность и значение современного стратегического анализа
2. Сущность миссии организации.
3. Цели организации.
4. Корпоративные (портфельные) стратегии
5. Уровни разработки стратегии, факторы, определяющие стратегию фирмы.
6. Особенности краткосрочной и долгосрочной стратегии фирмы
7. Этапы стратегического управления фирмой.
8. Основные понятия стратегического анализа.
9. Методы и модели стратегического анализа
10. Понятия, принципы и виды управленческого анализа
11. Этапы проведения управленческого анализа
12. Анализ ресурсного потенциала предприятия и управленческий аудит
13. Методы и модели анализа внешней среды
14. SWOT – анализ
15. STEP анализ
16. Модель 5 сил конкуренции М.Портера
17. Анализ ключевых факторов успеха фирмы

18. Основные понятия, назначение и виды портфельного анализа
19. Основные виды портфельных стратегий фирмы
20. Стратегии, применяемые на этапе роста фирмы
21. Стратегии, применяемые на этапе зрелости стабильности
22. Стратегии сокращения
23. Эталонные стратегии фирмы
24. Этапы реализации стратегии
25. Изменения как основа реализации стратегии
26. Модели и методы анализа и рационализации стратегической информации
27. Каковы методы и модели анализа внешней среды
28. Портфельный анализ
29. Стратегия лидерства в снижении издержек
30. Потенциал организации и управление потенциалом
31. Практика учета неопределенности и риска в стратегическом анализе
32. Применение CVP-анализа
33. Применение DRETS-анализа
34. Применение ETOM-анализа
35. Применение GAP-анализа
36. Применение PEST-анализа и его разновидностей
37. Применение PIMS-анализа
38. Применение анализа цепочки создания ценностей
39. Применение бенчмаркинга
40. Применение матрицы H.L. Ansoff
41. Применение матрицы M. Porter
42. Применение модели «7S» McKinsey
43. Применение модели ADL/LC
44. Применение модели BCG
45. Применение модели C.H.Hofer/D.E.Schendel
46. Применение модели GE/McKinsey
47. Применение модели Shell/DPM
48. Применение модели пяти сил М. Портера
49. Применение системы управления посредством ранжирования стратегических задач
50. Применение системы управления в условиях стратегических неожиданностей
51. Применение системы управления по слабым сигналам
52. Функциональные стратегии

Типовые задания для зачета с оценкой .

1. Конкретизировать факторы конкурентоспособности по М. Портеру в отношении компаний по выбору. Определить и охарактеризовать основные факторы конкурентоспособности по М.Портеру.

2. На основе представленных характеристик, представить отличительные черты распространенных видов конкуренции:

Характеристика	Совершенная конкуренция	Несовершенная конкуренция	Монополистическая конкуренция	Олигополия	Монополия
Количество и характеристика продавцов					
Характер продукции					
Контроль за ценами					
Условия выхода на рынок					
Доступность рыночной информации					

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ								
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</p>	<p>1. Роль службы стратегического планирования и анализа состоит:</p> <p>а) в составлении долгосрочных планов;</p> <p>б) в сборе и обработке информации, необходимой лицам ответственным за принятие решения по стратегическому развитию;</p> <p>в) в реальной оценке имеющихся ресурсов;</p> <p>д) нет верного ответа.</p>								
		<p>2. Выделите факторы микросреды организации:</p> <p>а) подсистемы организации</p> <p>б) социально-экономические условия;</p> <p>в) потребители;</p> <p>д) конкуренты</p>								
Задание закрытого типа на установление соответствия	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.;</p>	<p>1. Установите соответствие между факторами микро среды и макросреды функционирования предприятия.</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>1) Микросреда</td> <td>а) Контактные аудитории, потребители</td> </tr> <tr> <td>2) Макросреда</td> <td>б) Поставщики, посредники</td> </tr> <tr> <td></td> <td>в) –Цели предприятия</td> </tr> <tr> <td></td> <td>д) -Организационные службы</td> </tr> </tbody> </table>	1) Микросреда	а) Контактные аудитории, потребители	2) Макросреда	б) Поставщики, посредники		в) –Цели предприятия		д) -Организационные службы
1) Микросреда	а) Контактные аудитории, потребители									
2) Макросреда	б) Поставщики, посредники									
	в) –Цели предприятия									
	д) -Организационные службы									

	<p>список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</p> <p>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</p> <p>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</p>	<p>2. Установите соответствие видами стратегических целей и их содержанием:.</p> <table border="1" data-bbox="890 241 1481 607"> <thead> <tr> <th data-bbox="890 241 1139 338">Виды стратегических целей</th> <th data-bbox="1139 241 1481 338">Описание целей</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="890 338 1139 409">1. Внешние</td> <td data-bbox="1139 338 1481 409">а) касаются бизнес-процессов</td> </tr> <tr> <td data-bbox="890 409 1139 506">2. Внутренние</td> <td data-bbox="1139 409 1481 506">б) направлены на согласование внешних и внутренних целей</td> </tr> <tr> <td data-bbox="890 506 1139 607">3. Системные</td> <td data-bbox="1139 506 1481 607">в) ориентированы на положение компании на рынке</td> </tr> </tbody> </table>	Виды стратегических целей	Описание целей	1. Внешние	а) касаются бизнес-процессов	2. Внутренние	б) направлены на согласование внешних и внутренних целей	3. Системные	в) ориентированы на положение компании на рынке
Виды стратегических целей	Описание целей									
1. Внешние	а) касаются бизнес-процессов									
2. Внутренние	б) направлены на согласование внешних и внутренних целей									
3. Системные	в) ориентированы на положение компании на рынке									
<p>Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать несколько правильных ответов.</p> <p>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>1. Какие методы которые используется в стратегическом анализе? (выберите все правильные ответы)</p> <p>а) системный анализ; б) исследование операций; в) анализ данных; г) математическое моделирование.</p> <p>2. Что из перечисленного относится к основным признакам стратегического анализа?</p> <p>а) подчинённость определенной цели; б) структурированность; в) выявление возможностей и угроз среды; г) процесс сбора и обработки данных.</p>								
<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	<p>1. Расставьте в правильном порядке ключевые бизнес-процессы разработки стратегии предприятия.</p> <p>Ключевые бизнес-процессы:</p> <p>а) привлечение экспертов к разработке стратегии; б) создание плана по развитию; в) маркетинг и продвижение; г) настройка взаимодействия с окружающей средой; д) разработка и поддержка продукта; е) разработка плана управление финансами; ж) сбор вводных данных (Анализ рынка);</p>								
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p>	<p>1. Какое из перечисленных методов анализа вы бы использовали в следующем случае: магазин хочет собрать предварительную информацию об отношении потребителей к его ассортименту продукции? .</p> <p>а) наблюдение</p>								

	<p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p> <p>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p>	<p>b) опрос;</p> <p>c) эксперимент;</p> <p>d) анкетирование..</p>
		<p>2. Какой из методов анализа вы бы выбрали для разработки стратегии развития предприятия на долгосрочную перспективу:.</p> <p>a) STEP - анализ;</p> <p>b) SNW - анализ;</p> <p>c) GAP- анализ;</p> <p>d) PIMS- анализ.</p>
Задание открытого типа с развернутым ответом	<p>1. Внимательно прочитайте текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	<p>1. Укажите различия в понятиях качества стратегия и стратегирование.</p>
		<p>2. Объясните необходимость стратегического планирования и прогнозирования.</p>

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Критерии и балльная шкала определяются преподавателем

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
<i>Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок</i>	40
<i>Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.</i>	30-39
<i>Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся</i>	20-29

<p><i>недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.</i></p>	
<p><i>Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</i></p>	0-19

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения задач открытого типа (кейсов, ПКЗ, ПИЗ), тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора; программ для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных. Для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях студенту можно использовать любой соответствующий онлайн-инструмент.

7. Методические материалы по освоению дисциплины

Для изучения основных вопросов образовательной программы необходимо конспектировать материалы лекций, работать с рекомендованной преподавателем литературой, а также ресурсами информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». Для приобретения навыков активного использования знаний полезно обсуждать плановые и возникающие вопросы, а также решаемые задачи на практических занятиях. Чтобы легче и прочнее усвоить материал следует постоянно использовать конкретные примеры, сравнения из уже полученных областей наук.

Для закрепления изученного материала даны вопросы по каждой теме дисциплины, на которые следует самостоятельно найти ответы.

Важной составной частью учебного процесса в вузе являются практические занятия. Практические занятия проводятся главным образом по дисциплинам, требующим закрепления навыков решения задач, и помогают студентам глубже усвоить учебный материал, приобрести умения

применять принципы системного подхода к решению разнообразных задач, определять и оценивать ресурсы и существующие ограничения разного рода проектов.

При подготовке к практическим занятиям необходимо проанализировать конспект лекции, ознакомиться с рекомендованной литературой по соответствующей теме, осуществить подготовку по рекомендованным в рабочей программе вопросам для обсуждения темы, выполнить домашнее задание (при необходимости).

Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю (в том числе по электронной почте). Планируя консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику. Кроме того, ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд методических материалов для быстрого повторения изученных вопросов, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе.

После изучения базовых тем курса проводится текущий контроль знаний студентов в виде опроса или письменного тестирования. Типовые тесты и задания по темам дисциплины приведены в специальном разделе данной рабочей программы.

Подготовка к текущему и промежуточному контролю предполагает изучение представленных вопросов к зачету, работу над тестами, представленными в данной рабочей программе, выполнение семестровой проектной работы по применению системного подхода и методов системного анализа к выбранной системе.

Работа в малых группах – это одна из самых популярных форм проведения занятий, так как она дает всем обучающимся (в том числе и стеснительным) возможность участвовать в работе, практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения (в частности, умение активно слушать, вырабатывать общее мнение, разрешать возникающие разногласия). Цель данной формы проведения занятий: продемонстрировать сходство или различия определенных явлений, выработать стратегию или разработать план, выяснить отношение различных групп участников к одному и тому же вопросу. В ходе этой работы дополнительно решаются следующие задачи: развитие навыков общения и взаимодействия в группе, формирование ценностно-ориентационного единства группы, поощрение к гибкой смене социальных ролей в зависимости от ситуации.

Группа студентов делится на несколько малых групп. Количество групп определяется числом творческих заданий, которые будут обсуждаться в процессе занятия. Малые группы формируются либо по желанию студентов, либо по родственной тематике для обсуждения. Каждая малая группа обсуждает творческое задание в течение отведенного времени. Основным этапом – проведение обсуждения творческого задания. Заслушиваются суждения, предлагаемые каждой малой группой по творческому заданию. Преподаватель дает оценочное суждение и работе малых групп, по решению творческих заданий, и эффективности предложенных путей решения.

В качестве самостоятельной работы студентами выполняется семестровая работа по применению системного подхода и методов системного анализа к выбранной системе по всем темам. Рекомендуется выбрать организационно-техническую систему. Перед выполнением задания по теме 1 выбранную систему необходимо согласовать с преподавателем. При выполнении заданий по темам могут использоваться представленные студентом материалы по предыдущим темам. Выполненная семестровая работа представляется студентом на открытой защите на промежуточной аттестации.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Никифорова Л.Е. Цуриков С.В. Разомасова Е.А. Современный стратегический анализ Ай Пи Ар Медиа 2021. Учебное пособие - <http://www.iprbookshop.ru/108247.html>
2. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 453 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17949-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560469>
3. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 434 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09524-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568046>
4. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 375 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03013-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560005>

8.2. Дополнительная литература

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 270 с.
2. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 2. Функциональные стратегии : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 246 с.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ) // Собр. законодательства Рос. Федерации.- 2014.- № 9, ст. 851.
2. Федеральный закон "О стратегическом планировании в Российской Федерации" от 28.06.2014 N 172-ФЗ

8.4 Интернет-ресурсы

Обучающимся обеспечен доступ к материалам курса в СДО Академии <http://lms.ranepa.ru>, а так же через сайт научной библиотеки к следующим подписным электронным ресурсам:

Русскоязычные ресурсы

- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Юрайт»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Лань»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «ZNANIUM.COM»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «BOOK.RU»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «IPR SMART»

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций, оснащенные персональным компьютером/ноутбуком и мультимедийным проектором
2.	Аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами и персональными компьютерами с выходом в Интернет для проведения практических занятий
3.	«МТС Линк» — российская платформа для онлайн-коммуникаций и совместной работы команд ; «Яндекс Телемост» — сервис для видеоконференций от Яндекса; Я-мессенджер
4.	Технические средства обучения: персональные компьютеры; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV; программы для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных; соответствующие онлайн-инструменты для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях
5.	Научная библиотека (в т.ч. электронные информационные ресурсы научной библиотеки)
6.	СДО Академии https://lms.ranepa.ru/